



BACHELORARBEIT

Herr
Marius Heger

Möglichkeiten zur Gründung eines Unternehmens in einem nahezu gesättigten Markt am Beispiel von Puresurfcamp- Santander

**Kann sich ein Unternehmen in einem nahezu
gesättigten Markt wirtschaftlich erfolgreich
etablieren?**

2015

BACHELORARBEIT

Möglichkeiten zur Gründung eines Unternehmens in einem nahezu gesättigten Markt am Beispiel von Puresurfcamp- Santander

**Kann sich ein Unternehmen in einem nahezu
gesättigten Markt wirtschaftlich erfolgreich
etablieren?**

Autor/in:
Herr Marius Heger

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wS1-B

Erstprüfer:
Professor Graus

Zweitprüfer:
Christof Maischak, Diplom Betriebswirt

BACHELOR THESIS

Possibilities of formation of a company in an almost matured market using the example of Puresurfcamp-Santander

author:

Mr. Marius Heger

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM11wS1-B

first examiner:

Professor Graus

second examiner:

Christof Maischak, Diplom Betriebswirt

Bibliografische Angaben

Marius Heger

Möglichkeiten zur Gründung eines Unternehmens in einem nahezu gesättigten Markt
am Beispiel von Puresurfcamp-Santander

Possibilities of founding of a company in an almost matured market using the example
of Puresurfcamp-Santander

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Diese Arbeit gibt Aufschluss über die Geschichte des Wellenreitens und zeigt, aufgrund welcher Leistungen das Unternehmen Puresurfcamp in Santander Marktführer ist und wie sich dort ein Unternehmen trotz Marktsättigung wirtschaftlich erfolgreich etablieren kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung	1
2 Die Geschichte des Wellenreitens	3
2.1 Ursprung und Entdeckung.....	3
2.2 Die Verbreitung in den USA und Australien	5
2.3 Industrielle Fertigung von Surfbrettern	7
2.4 Kommerzialisierung des Surfsports.....	8
2.5 Entwicklung in Europa.....	10
2.6 Entwicklung in Deutschland	12
2.7 Das moderne Wettkampfsurfen.....	14
3 Das Surfparadies Nordspanien	16
4 Markt- und Unternehmensanalyse	17
4.1 Marktanalyse	17
4.2 Unternehmensanalyse	19
4.3 SWOT Analyse.....	21
4.4 Standortanalyse	22
5 Markt- und Unternehmensanalyse am Beispiel von Puresurfcamp	23
5.1 Branchenanalyse am Beispiel von Puresurfcamp.....	23
5.2 Konkurrenzanalyse am Beispiel Puresurfcamp.....	25
5.3 Unternehmensanalyse am Beispiel von Puresurfcamp.....	28
5.4 Standortanalyse am Beispiel von Puresurfcamp.....	33
6 Marktsättigung	35
7 Möglichkeiten zur Etablierung eines Surfcamps in einem nahezu gesättigten Markt	36
7.1 Segmentierung und Branchenverschmelzung	36
7.2 Zusatzangebote.....	38

8	Ökologische Ausrichtung eines Surfcamps am Beispiel des Megatrends	
	Neo-Ökologie.....	41
8.1	Neo-Ökologie	41
8.2	Ökologische Ausrichtung am Beispiel eines Surfcamps	44
9	Ergebnisse und Ausblick.....	48
	Literaturverzeichnis.....	XI
	Anlagen.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung.....	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

d. h.	das heißt
z. B.	zum Beispiel
insb.	insbesondere
bspw.	beispielsweise
ASP	Association of Surfing Professionals
WPS	World Professional Surfers

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Polynesische Surfer, Fotoquelle: Surfingforlife, 2014	3
Abbildung 2: Amerikanische Surfer, Fotoquelle: freshsurf, 2014.....	8
Abbildung 3: Statistik Surfen, Quelle: http://www.statisticbrain.com/surfing-statistics/ .	10
Abbildung 4: Big-Wave-Surfen in Portugal, Fotquelle: surfers, 2013	12
Abbildung 5: 2014, Fotoquelle: ASP-Surfer	15
Abbildung 6: Schaubild Marktanalyse, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, 2009, S.460	17
Abbildung 7: Schaubild SWOT-Analyse, Quelle: Unternehmenshandbuch, 2014	21
Abbildung 8: Statistik Reiseverhalten: Quelle : Statista, 2014	23
Abbildung 9: Statistik Reiseverhalten, Quelle: Statista, 2014	24
Abbildung 10: Tabelle Angebote und Preise von surfcamps in Santander, Quelle: eigene Darstellung	27
Abbildung 11: Standort Puresurfcamp, Quelle: Google Maps, 2014	32
Abbildung 12: Surf-Yoga, Quelle: Surf&Roll, 2014	39
Abbildung 13: Statistik Umweltschutz, Quelle: Statista, 2014	43
Abbildung 14: Statistik Bio-Lebensmittel, Quelle: Statista, 2014	46

1 Einleitung

Das Wellenreiten stellt eine Sportart dar, welche in den letzten Jahrzehnten ein großes Wachstum zu verzeichnen hat. Der große Zuspruch dieser Sportart und die damit einhergehende Kommerzialisierung hat eine stetig wachsende Gründungszahl an Surfcamps zur Folge. Aufgrund besonderer Standortvoraussetzungen sind die geeigneten Märkte stark begrenzt und daher zumeist bereits gesättigt. Demnach ist der richtige Standort noch kein Garant für den wirtschaftlichen Erfolg eines Surfcamps. Neben einer Vielzahl von Entscheidungskriterien für eine erfolgreiche Etablierung, stellt ein innovatives Geschäftskonzept und damit einhergehende Abgrenzung zu Wettbewerbern eine für den Erfolg bedeutende Entscheidung dar. Der hohe Stellenwert begründet sich darin, dass sich die Angebote der Wettbewerber auf dem Markt sehr ähneln und aufgrund der geringen Angebotsdifferenzierung ein innovatives Alleinstellungsmerkmal für erfolgreiches Wirtschaften unumgänglich ist.

Es gilt in Folge dessen zu klären, welche innovativen Geschäftsideen bei der Etablierung eines Surfcamps in einem gesättigten Markt zu beachten sind. Der hier vorgestellte Markt ist die Region Santander (Nordspanien), welche aufgrund geeigneter Voraussetzungen sowie bereits zahlreich und erfolgreich etablierter Surfcamps besonders geeignet ist. Ziel dieser Arbeit ist es daher, mit Hilfe einer Analyse des dortigen Marktführers „Puresurfcamp“ innovative Geschäftsideen zu entwickeln, um trotz vorherrschender Marktsättigung in Nordspanien ein Surfcamp wirtschaftlich erfolgreich etablieren zu können.

Nach der Vorstellung der Geschichte und Entwicklung des Wellenreitens (siehe Kapitel 2) sowie der Vorstellung des Surfparadieses Nordspaniens in Kapitel 3 werden die Begrifflichkeiten und die Vorgehensweisen der Markt-, Unternehmens-, SWOT- und Standortanalyse zusammengefasst (siehe Kapitel 4). Auf Basis der theoretischen Grundlagen wird daraufhin in Kapitel 5 das Unternehmen Puresurfcamp in Santander ausführlich analysiert. Hierzu wird eine Branchenanalyse durchgeführt. Im darauf folgenden Kapitel wird mit Hilfe einer SWOT-Analyse das Unternehmen Puresurfcamp analysiert und herausgefiltert welche Faktoren Puresurfcamp zum Marktführer machen. Im Anschluss folgt eine Standortanalyse am Beispiel von Puresurfcamp. In Kapitel 6 wird die Begrifflichkeit der Marktsättigung erklärt und erste Lösungsvorschläge einer Umgehung erläutert. Nach der Analyse des Unternehmens werden im anschließenden Kapitel 7, unter Einbezug aller vorherigen Ausführungen, Möglichkeiten zur wirtschaftlich erfolgreichen Etablierung eines Surfcamps in Santander präsentiert. Hierzu werden Möglichkeiten zur Segmentierung und Branchenverschmelzung vorgestellt. Weiterhin werden in Kapitel 7 innovative Zusatzangebote und Alleinstellungsmerkmale beschrieben. Im darauf folgenden Kapitel 8 wird der Megatrend Neo-Ökologie beschrieben um abschließend die ökologische Ausrichtung

eines Surfcamps auf Grundlage des Megatrends, als innovative Geschäftsidee zur erfolgreichen Etablierung in dem nahezu gesättigten Markt in Nordspanien zu präsentieren. In Kapitel 9 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und ferner ein Ausblick innovativer Maßnahmen zur erfolgreichen Etablierung gegeben.

2 Die Geschichte des Wellenreitens

Im Folgenden wird die Geschichte und Entwicklung des Wellenreitens erläutert. Hierbei wird die Geschichte von der Entstehung bis hin zum heutigen modernen Wettkampfsurfen beschrieben.

2.1 Ursprung und Entdeckung

„Manchmal gehen 20-30 Männer mit dem Wellengang der Brandung aufs Meer, legen sich flach auf ein ovales Stück Holz ihrer Größe und Breite, lassen ihre Füße direkt darauf und nutzen ihre Arme, um die Holzplanken zu steuern. Sie warten bis die Brandung am höchsten ist und paddeln alle zusammen, um auf der Spitze der Welle zu bleiben und mit erstaunlicher Geschwindigkeit Richtung Strand zu rauschen [...]“.¹



Abbildung 1: Polynesische Surfer,
Fotoquelle: Surfingforlife, 2014

So beschrieb Leutnant James King, der Kommandeur der *Discovery* im Jahre 1779, in seinem Schiffslogbuch, als erster Europäer, das hawaiianische Surfen.

Die Wurzeln des Surfens werden laut Strauss, einem renommierten Surfwissenschaftler, Surflehrer und Gründer des Unternehmens Wave Culture, den Polynesiern zugeschrieben. Höhlenmalereien aus dem 12. Jahrhunderts zeigen bereits Menschen die auf Wellen über das Meer gleiten. Die Polynesier waren

laut Strauss dem Meer tief verbunden. Ein gängiger Zeitvertreib dieses Volkes war das Abreiten von Wellen mit hölzernen Planken, Kanus oder dem bloßen Körper. Auch unternahmen die Polynesier Expeditionen über tausende von Seemeilen, wodurch sie das Surfen schließlich in Hawaii einführten. Surfen war für die Hawaiianer fester Bestandteil ihrer Religion. Infolgedessen wurde für die Herstellung von Surfbrettern lediglich das Holz sorgfältig ausgewählter Bäume verwendet. Zudem wurde die Arbeit am Brett mit religiösen Ritualen begleitet, um die Götter beim Surfen auf ihrer Seite zu wissen. Die Hawaiianer benutzten grundsätzlich zwei verschiedenen Typen von Holz. Zum einen fertigten sie Bretter aus dem sehr leichten Holz des Wiiwili-Baumes, welches ausschließlich für Mitglieder der Königsfamilie bestimmt war. Zum anderen wurde das etwas schwerere und verbreiterte Koa-Holz,

¹ Kampion & Brown, 2003, S.18

zum Bau von Brettern, für das einfache Volk verwendet. Die Einweihung eines fertiggestellten Brettes wurde stets nach ihrem Brauch mit Feierlichkeiten begleitet. Ein weiteres Zeichen für die feste Integrität des Surfens in der Religion der Hawaiianer waren regelmäßige Rituale für Kanaloa, den Gott des Meeres, um gute Wellen heraufzubeschwören. Die Königsfamilie hatte, wie bei den Surfbrettern, stets das Privileg die besten Surfstrände für sich zu beanspruchen. Wurde dies missachtet, musste mit der Todesstrafe gerechnet werden.²

Im Jahre 1820 trafen die ersten Missionare auf Hawaii ein. Neben Alkohol, Waffen und zahllosen Krankheiten führten diese das Christentum auf Hawaii ein. Strauss zufolge erschufen sie ein Alphabet für die hawaiianische Sprache, druckten Bibeln und bauten die ersten Kirchen. Infolgedessen wurde das Christentum mit Hilfe einer zum Christentum bekehrten Königin schnell über die ganze Insel verbreitet. Eine zum Christentum bekehrte Königin trug dazu bei, dass die Religion sich schnell über die ganze Insel verbreitete. Nahezu alle bisher bestehenden Traditionen der hawaiianischen Kultur wurden abgeschafft. Das Surfen wurde verboten. Widersetzten sich die hawaiianischen Einwohner diesem Verbot mussten sie mit folgereichen Strafen rechnen. Bis zum 19. Jahrhundert verschwand das Wellenreiten fast vollständig von den Hawaii-Inseln. Nur einige Einwohner surfen heimlich und hielten somit das Wellenreiten am Leben. An Popularität gewann das Wellenreiten erst wieder durch steigendes Wirtschaftswachstum, zunehmender Liberalisierung und steigenden Touristenzahlen.³

Die ersten schriftlichen Berichte über das Wellenreiten übermittelte der europäische Entdecker James Cook, der im Jahre 1778 auf die hawaiianischen Inselgruppen stieß. Er schrieb in seinen Berichten über die Kunst der Einheimischen, mit einem Holzbrett über die Wellen zu gleiten. Aber auch andere Entdecker wie Mark Twain (1866) und Jack London (1907) berichten vom Sport der Könige und weckten damit das Interesse für den Surfsport. Jack London äußerte sich wie folgt über seine Begeisterung für das Wellenreiten:

“Zieh dich aus, in diesem milden Klima stören Kleider nur. Geh hinein und miß dich mit der See, schwing deine Fersen und deine Hüften mit all deinem Talent und deiner Kraft, stürz dich in die Brecher, meistere sie und reite auf ihnen, wie es sich für einen König ziemt.“⁴

London wurde das Surfen auf Hawaii von einem Surfer namens A.H. Ford beigebracht. Er gründete daraufhin, im Jahre 1908, den ersten Surfclub der Welt, den

² Strauss & Götze, 2007, S.15

³ Strauss & Götze, 2007, S.16

⁴ zit. nach Kampion & Brown, 2003, S.29

„Waikki Outrigger Canoe and Surfboard Club“. Londons Artikel „A Royal Sport: Surfing at Waikki“, welcher im Jahre 1907 in einer englischen Zeitschrift erschien, brachte dem Surfen die bis dahin größte Publicity ein.

2.2 Die Verbreitung in den USA und Australien

Im Jahre 1900 wurde Hawaii als 51ter Staat an die USA angeschlossen. Infolgedessen nahm der Tourismus auf den Hawaii-Inseln stetig zu und er entwickelte sich zum Hauptwirtschaftszweig der Inseln. Der zunehmende Bau von Hotels in Strandnähe brachte einige Hotelbesitzer dazu, sogS. „Beachboys“ einzustellen, welche die Stände sauber hielten und den Gästen atemberaubende Surfshows lieferten. Laut Strauss war das Baden im Meer für die unerfahrenen Touristen sehr gefährlich. Demzufolge wurden an den Stränden Lebensretter eingestellt, welche die Badegäste bewachen sollten. Im Zuge dessen stellte sich heraus, dass Surfbretter sehr geeignet für die Bergung von Badegästen waren. Mehrere Gruppen von Lebensrettern, den sog. Lifeguards wurden eingestellt. Sie stammten aus den Reihen hawaiianischer Familien und waren mit dem Meer und den Wellen bestens vertraut.

Eine dieser Familien war die Paoa-Kahanamokus Familie. Der älteste Sohn Duke Paoa Kahinu Mokoe Hulikohola Kahanamoku, kurz „The Duke“ war der älteste von sieben Söhnen und wurde im Jahre 1890 geboren. Seinen Namen erhielt er zu Ehren des „Duke of Edinburgh“, welcher im Jahr seiner Geburt die Insel zum ersten Mal besuchte. „The Duke“ war zu seiner Zeit der beste Schwimmer und Surfer Hawaiis. Duke und seine Brüder wurden als Beachboys und Lifeguards eingestellt und verbrachten demzufolge nahezu den ganzen Tag im Wasser. Sie surften die größten Wellen und probierten täglich neue Manöver auf ihren Brettern aus. Im Jahre 1912 nahm Duke an den Olympischen Spielen in Stockholm teil und holte die Goldmedaille über 100-Meter-Freistil in Rekordzeit.⁵ Durch seinen Sieg bei Olympia, seine hünenhafte Erscheinung und seinem Image als „edler Wilder“ wurde er zum Liebling der europäischen Highsociety. Infolgedessen wurde er zu vielen Bällen, Empfängen und Wettkämpfen in der ganzen Welt eingeladen. Wo immer es Wellen gab verbreitete er das Wellenreiten so gut es ging. Er gilt laut Kampion & Brown als Vater des modernen Surfens.⁶

Nach der Verbreitung des Wellenreitens in Hawaii dehnte sich die Bekanntheit bis nach Kalifornien aus. Im Jahre 1907 lud der amerikanische Unternehmer Henry

⁵ Duke Boyd, 2009, S.17

⁶ Kampion & Brown, S.19

Huntington den hawaiianischen Surfer Georg Freeth zu der Eröffnung seiner Eisenbahnstrecke Redondo-Los Angeles ein. Freeth galt zu dieser Zeit als einer der besten Surfer Hawaiis und somit als einer der besten Surfer der Welt. Laut Strauss zeigte dieser vor tosendem Publikum sein surferisches Können an dem später so benannten Huntington Beach, heute einer der bekanntesten Surfspots der Welt. Freeth ging nie wieder zurück nach Hawaii und wurde Kaliforniens erster bekannter Surfer und Lifeguard. Neben Huntington Beach und Malibu galt San Onofre, damals wie heute, als einer der bedeuteten Surfspots Kaliforniens. Diese Spots waren maßgeblich an der Entwicklung der Surfszene in Kalifornien beteiligt. Von diesen Orten aus verbreitete sich, in den 20er Jahren, die Surfkultur rasend schnell. Nach Strauss lag die rasante Verbreitung am Anstieg der Automobilindustrie. Mit einem Auto war es demnach leichter die schweren Surfbretter zu transportieren und geeignete Surfspots, je nach aktuellen Wellenbedingungen, anzusteuern.

Im Jahre 1914 lud der New-South-Wales-Swimmingclub den zu dieser Zeit nach wie vor sehr berühmten Duke Kahanamoku zu einem Schwimmwettkampf, ins australische Sydney, ein. Duke erkundete während seines Aufenthaltes in Sydney die Strände der Umgebung nach geeigneten Orten zum Surfen. Laut Strauss befand er die Bucht von Freshwater im heutigen Norden Sydneys als geeignet, baute sich kurzerhand ein Surfbrett und surfte die erste Welle Australiens. Somit gelang das Wellenreiten in diesem Jahr nach Australien. Die Vorführung Kahanamokus am Strand von Freshwater machte Schlagzeilen und verdrängte sogar die Geschehnisse des ersten Weltkrieges von der Titelseite der Tageszeitung von Sydney. Infolge der Begeisterung der Australier über das neu entdeckte Wellenreiten brachte Duke einem erst 10 jährigen Jungen namens Claude West das Surfen bei und schenkte ihm bei seiner Abreise nach Hawaii sein Surfbrett. Somit nahm das Wellenreiten in Australien seinen Lauf. Claude West wurde zwischen 1919 und 1924 fünfmal australischer Surfmeister und war maßgeblich an der Verbreitung des Wellenreitens in Australien beteiligt. Strauss zufolge baute Claude West ab dem Jahre 1918 seine eigenen Bretter und experimentierte als Erster mit Mischholzbrettern um das Gewicht der Surfboards zu reduzieren.⁷

Die Weiterentwicklung des Surfens in Australien ist nach Strauss auf die Ankunft amerikanischer Lifeguards in Melbourne zurückzuführen. Mit ihren neuentwickelten Surfbrettern aus Balsaholz begeisterten sie die australische Surfszene. Mit Hilfe der deutlich leichteren Surfbretter war es den Surfern möglich neuartige und spektakulä-

⁷ Strauss & Götze, 2003, S.16f.

re Manöver zu fahren. Zudem konnte die Welle seither nicht nur geradeaus, sondern auch schräg abgefahren werden.⁸

2.3 Industrielle Fertigung von Surfbrettern

Nach dem ersten Weltkrieg entwickelte sich die Herstellung und Verarbeitung von Surfbrettern enorm. Die Bretter wurden zu dieser Zeit länger, schmaler und leichter, was die Handhabung vereinfachte. Besonders der Amerikaner Tom Blake war maßgeblich an dieser Entwicklung beteiligt. Blake hatte im Jahre 1920 seinen ersten Kontakt mit dem Wellenreiten, als er von Wisconsin nach Kalifornien zog. Im Jahre 1924 kehrte Blake nach einem längeren Hawaii-Aufenthalt nach Kalifornien zurück und baute das erste „hohle“ Surfbrett. Hierzu bohrte er hunderte von Löchern nebeneinander in das Surfbrett, ließ es über längere Zeit austrocknen und deckte danach Ober- und Unterseite mit einer dünnen Holzschicht ab. Blake reduzierte durch seine Bauweise das Gewicht des Surfbretts von ursprünglichen 75 Kilogramm auf 50 Kilogramm. Mit seinem deutlich leichteren Brett gewann Blake jeden Paddelwettbewerb seiner Zeit und schaffte es schließlich durch weitere Entwicklungen, dass sein Brett nur noch 30 Kilogramm wog. Tom Blake erfand darüber hinaus die Finne, welche es den Surfern von nun an ermöglichte das Surfboard besser zu manövrieren und stabiler in der Welle zu halten. Im Jahre 1928 gewann Blake aus diesem Grunde die ersten Pacific Coast Championships in Kalifornien. Blake lies sich die Bauart des Hohlbrettes patentieren. Die amerikanischen Lifeguards nutzten Blakes hohle Paddelbretter für ihre Rettungsarbeiten. Im Jahre 1936 wurde erstmalig ein hohles Surfbrett in einem Wettbewerb in Australien benutzt, gewann souverän und wurde von nun an auch in Australien genutzt. In den frühen 1930er Jahren wurde das Balsaholz zunehmend als bestes Material für die Herstellung von Surfbrettern entdeckt. Es wog nur 15-20 Kilogramm und war dünner und schmaler als die zu dieser Zeit üblichen Surfbretter aus Redwoodholz. Balsasurfbretter waren jedoch nicht sehr belastbar und wurden bei Kollisionen schnell beschädigt. Der Gewichtsvorteil war jedoch so enorm, dass die Nachfrage stieg. In der Konsequenz wurde 1937 die „Pacific Ready Cut Homes Company“ gegründet, welche die ersten Surfbretter in Massenproduktion herstellte. Nach dem ersten Weltkrieg wurden Sperrholz und wasserfester Klebstoff für den Bau der hohlen Paddel- und Surfbretter genutzt. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde diese Bauweise durch den Einsatz von Kunststoffharzen und Fiberglasmatten abgelöst. Diese Materialien waren Er-

⁸ Strauss & Götze, 2003, S.18

zeugnisse aus dem zweiten Weltkrieg. Im August des Jahres 1946 wurde das erste Fiberglassurfbrett gebaut und erfolgreich eingesetzt. Bob Simmons war einer der wichtigsten Entwickler dieser Bauweise. Simmons benutzte sein mathematisches Wissen als Flugzeugbauer um seine eigenen Fiberglasbretter herzustellen. 1949 entwickelte er nach mehreren Vormodellen sein erstes nur 12 Kilogramm schweres Fiberglasbrett. Durch die Tatsache, dass er während des Krieges bei Douglas Aircraft arbeitete, hatte er Zugang zu den weltbesten Glasfasermatten. Aufgrund der neuen Materialien entstanden zusätzlich völlig neue Brettformen. Joe Quigg baute beispielsweise ein Fiberglas überzogenes Brett mit einlaminierter Holzfinne. Ein Brett, was bis heute als Mutter aller Surfbretter gilt. Anfang der 1950er Jahre gelang es dem Amerikaner Jack O'Neill die Surfentwicklung enorm voranzutreiben und die Geschichte des Surfens für immer zu prägen. Er entwickelte laut Strauss den modernen Neoprenanzug um auch in den kalten Gewässern Nordkaliforniens surfen zu können. Bis heute gehört das weltbekannte Unternehmen O'Neill zu den Marktführern auf diesem Gebiet⁹.

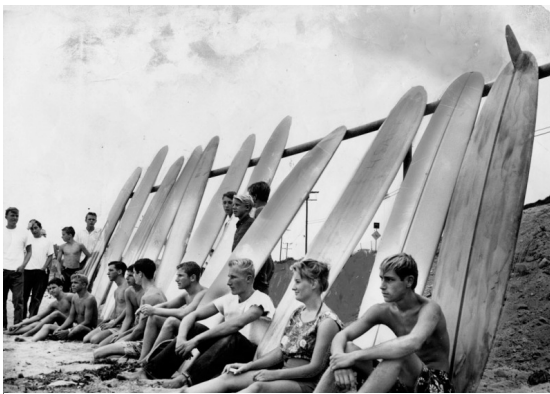


Abbildung 2: Amerikanische Surfer, Fotoquelle:
freshsurf, 2014

2.4 Kommerzialisierung des Surfsports

Anfang der 1960er Jahre erlangte das Surfen einen neuen Höhepunkt. Immer mehr junge Menschen wurden laut Strauss von dem lockeren Lifestyle des Surfens und Strandlebens angezogen. Auch fortschrittliche Entwicklungen im Surfbrettbau und der Entwicklung des Neoprenanzuges ließen das Surfen zu einer Volkssportart wer-

⁹ Strauss & Götze, 2003, S.21

den. Wasser- und Außentemperaturen waren keine hindernden Faktoren mehr. Jedermann, mit Zugang zu Wellen, konnte von nun an Surfen. Die Surfbretter wurden zudem immer leichter und neue vorher unvorstellbare Manöver möglich. Viele Elemente aus dem bereits populären Skatesport wurden auf das Surfen übertragen. Auch Hollywood bemerkte das steigende Interesse der Menschen am Wellenreiten. Surf-Filme wie „Gidget“, „The Wild One“ oder „Muscle Beach Party“ waren sehr erfolgreich und ließen das Surfen und die Surfkultur noch bekannter werden. Die Musikindustrie nahm sich dem Trend des Surfens ebenfalls an und steigerte dessen Popularität. Die „Beach Boys“ beispielsweise begeisterten die Menschen mit ihrer Surfmusik und schafften es somit zu großem Erfolg. Einhergehend mit dem Wettkampfsurfen waren Surfmagazine der letzte Schritt in Richtung Massensport und Millionengeschäft. 1964 wurden die ersten offiziellen Surfweltmeisterschaften in Peru ausgetragen. Durch das Wettkampfsurfen wurden eine Fülle an neuen Manövern und Brettformen entwickelt und das Surfen erneut vorangetrieben, jedoch ebenso gespalten. Die sog. „Soul-Surfer“ trennten sich von den sog. „Hot-Doggern“, wobei der Surfstil und die Lebensführung die entscheidenden Kriterien dieser zwei Gruppierungen von Surfern ausmachten. Während die Soul-Surfer im Einklang mit sich selbst und der Natur stehen und im „flow“ der Welle eher eine metaphysische Erfahrung machen wollten, schlossen sich die Hot-Dogger dem materialistischen „Surf-booms“ an und versuchten immer mehr neue und spektakuläre Manöver, nach Strauss heute eine Selbstverständlichkeit. Im Jahre 1971 erfand Jack O’Neills Sohn Pat die erste „Verbindungsleine“ zwischen Surfer und Board. Dies war die Geburtsstunde der „Leash“. Über diese Gummileine waren Surfer mit ihren Brettern verbunden und brauchten ihnen nicht mehr hinterher zu schwimmen, .

Laut Strauss ist der wichtigste Name, in Bezug auf das moderne Surfbrett, Simon Anderson. Er entwickelte im Jahre 1980 das sog. „Thruster“ der heute allgemein üblichen 3-Finnen-Anordnung.

Surfen kann laut Strauss heute nicht mehr vom Strand- und Freizeitleben weggedacht werden. Rund 20 Millionen Menschen in über 60 Ländern betreiben diese Sportart heutzutage.¹⁰

¹⁰ Strauss & Götze, S.29

Surfing Statistics	
Estimate population of American surfers (surf at least once a year)	1,736,000
Estimate number of surfers worldwide	23 million
Longest amount of time spent surfing one wave	37 minutes
Average weight of the original design for a surfboard	100 pounds
Most money made by a surfer in a single year – Kelly Slater, 2009	\$3 million
Height of the biggest wave ever recorded	1740 ft.
Record number of people surfing tandem on a single board	47
Record number of people to surf the same wave simultaneously	103
Average cost for a bar of surf wax	\$1.50
Surfing Industry Revenue Statistics	Data
Annual Surfing industry revenue	\$7.29 billion
Annual hard good sales (surfboards, skateboards, and accessories)	\$1.56 billion
Annual surfing Wetsuit sales	\$119.4 million
Annual surf Footwear sales	\$1.6 billion
Stand up Paddleboard (SUP) annual sales	\$18.5 million

Abbildung 3: Statistik Surfen, Quelle: <http://www.statisticbrain.com/surfing-statistics/>

2.5 Entwicklung in Europa

Neben den Ursprüngen in Hawaii erreichte das Wellenreiten auch die Küsten Europas. Die erste Welle Europas ritt Edward Prince of Wales, welcher sich zuvor das Surfen im Jahre 1920 von Duke Kahanamoku während eines Aufenthaltes auf Hawaii beibringen ließ. Anfangs surften sie laut Kampion zu zweit auf den langen Holzbrettern. Doch bereits nach einigen Tagen war es Edward möglich seine erste eigene Welle zu surfen.¹¹

Die Surfgeschichte in Europa selbst begann im Jahre 1923, als der Engländer Nigel Oxendrew ebenfalls Surfunterricht bei dem Hawaiianer Duke Kahhanamoku nahm. Begeistert von dieser Sportart kehrte Oxendrew in seine Heimat zurück und gründete noch im selben Jahr den „Island Surf Club“, dem ersten Surfclub Europas. Immer mehr Engländer ließen sich von dieser Sportart begeistern. Demzufolge fing das Wellenreiten in Europa langsam an Fuß zu fassen. Die nächsten dreißig Jahre war jedoch keine bedeutende Entwicklung festgestellt worden. Das Surfen hatte sich kaum verbreitet. Laut Kampion liegen keine Berichte über die Gründung weiterer Surfclubs vor. Erst in den 1950er Jahren fand das Baden an Englands Küsten mehr und mehr Zuspruch. Infolgedessen gab es viele Ertrinkungsoffer, speziell an den wellenreichen Küsten Cornwalls. Daraufhin wurde die „Surf Life Saving Association“

¹¹ Kampion & Brown, 2007

(SLSA) gegründet. Ab dem Jahr 1959 wurden erstmals Rettungsschwimmer an Englands Küsten eingesetzt.¹² Ein Jahr später verwendeten die Rettungsschwimmer hölzerne Paddelbretter um Menschen in Gefahr aus dem Wasser zu bergen. Einen Aufschwung erhielt das Surfen in England ebenfalls durch die Ankunft australischer Lifeguards, welche eine Saison lang in Cornwall als Rettungsschwimmer arbeiteten. Im Gepäck hatten die Australier neuartige Surfboards aus Fiberglas und Schaum, welche in Australien längst Standard waren. Begeistert und inspiriert von den Surfern aus Australien begannen viele junge Engländer mit dem Surfen und trieben die Entwicklung enorm voran. Das Wellenreiten war nun in England etabliert. In den 1960er Jahren breitet sich das Surfen auch auf Nachbarländer wie Wales, Irland und Schottland aus. Infolgedessen entstanden vor allem in Amerika viele Fabriken um den europäischen Markt zu beliefern.

Die Küste Frankreichs wurde im Jahre 1956 als Surfterrain entdeckt. Der amerikanische Drehbuchautor Peter Viertel kam in diesem Jahr nach Biarritz um dort einen Hemingway-Roman zu verfilmen. Als er die Wellen an der französischen Atlantikküste sah, ließ er sich sein Surfboard nachschicken und surfte so oft es ihm möglich war. Laut Strauss inspirierte der Drehbuchautor die dortigen Rettungsschwimmer mit seinem Können. Infolgedessen wurden bereits ein Jahr später die ersten Surfbretter in Frankreich hergestellt. Der Franzose Michel Barland fertigte diese unter dem Namen „Barlands Surfboards“ an. Barlands Idee war laut Strauss sehr erfolgreich. Aus diesem Grund entwickelte Barland in den 1980er Jahren eine „Pre-Shape“-Maschine, welche eine industrielle Massenproduktion von Surfboards ermöglichte. Im Jahre 1979 wurde erstmals der „Lacanau Pro“, ein internationaler Surfwettkampf, in Frankreich ausgetragen. Mit der Einführung dieses Events wurde das Surfen in Frankreich von einer Randsportart zu einer der beliebtesten Wassersportarten des Landes. Frankreich gehört heute zum europäischen Hauptsitz der Surfindustrie. Jeder bedeutende Surfindustrie-Hersteller hat seine Europaaniederlassung in Frankreich stationiert.¹³

Anfang der 1960er Jahre gelang das Surfen aufgrund von Berichterstattungen über die Surfszene in Frankreich auch nach Spanien. Im Jahr 1962 bestellte Jesus Fiochi aus Santander (Kantabrien) ein Brett bei Barland und surfte als erster am Playa del Sardinero, bis heute einer der beliebtesten Surfspots Nordspaniens.¹⁴ Aufgrund der Nähe zu Frankreich, wo das Wellenreiten zu dieser Zeit bereits etabliert war, verbreitete sich das Surfen schnell in ganz Spanien. Im Jahre 1969 baute Jose

¹² Cramer, 2007

¹³ Stormrider Guide, 1995

¹⁴ Strauss & Götze, 2003, S.21

Merodio, unter dem Label „MB Surfboards“, die ersten Surfbretter. Anfang der 1970er Jahre zog er zusammen mit zwei Freunden ins Baskenland und gründete die erste Surfbrett-Fabrik unter dem bis heute legendären Label „Santa Marina Surfboards“.

In den 1980er Jahren gelang das Surfen sogar bis nach Südspanien. Selbst an der andalusischen Atlantikküste waren Surfer keine Seltenheit mehr. Dort wuchs der Surfsport, aufgrund hervorragender Bedingungen, am schnellsten in Cadix und Tarifa.



Abbildung 4: Big-Wave-Surfen in Portugal, Fotquelle: surfers, 2013

Das Wellenreiten gelang auch nach Portugal. Dort erlebte das Surfen in den 1970er Jahren eine enorme Entwicklung. In den 1980er Jahren wurden laut Strauss die Surfbrettfirmen „Polen“ und „Semente“ gegründet, diese zählen bis heute zu einer der angesehensten Surfbrettfirmen Europas. Portugals Küste ist besonders im Winter bekannt für seine extrem hohen Wellen.

Demzufolge entstand in Portugal eine regelrechte Big-Wave-Szene. Aufgrund dessen wird dort einmal im Jahr die berühmte „Billabong Challenge“ ausgetragen. Ein Event bei dem sich die besten Big-Wave-Surfer der ganzen Welt messen. Bis Ende der 1960er Jahre schwappte die Surfmusik der Beachboys nach Europa über und Hawaii-Hemden und Shorts kamen in Mode. Auch amerikanische Surffilme wie „Gidget“ liefen in europäischen Kinos und bereits 1969 erschien „Evolution“, der erste Film, der ausschließlich europäische Wellen zeigte.

Mittlerweile wird an allen Küsten Europas gesurft. Auch der Werbemarkt bedient sich dem positiven Image der Wellen und Surfer um seine Produkte zu vermarkten. Mit dem zunehmenden Angebot an Billigflügen nimmt auch der Surftourismus stark zu, wodurch sich Surfer aus verschiedensten Ländern in Gewässern rund um den Globus beim Surfen begegnen.

2.6 Entwicklung in Deutschland

Die Anfänge des Wellenreitens in Deutschland sind auf die Insel Sylt zurückzuführen. Ähnlich wie in anderen Nationen waren es die Rettungsschwimmer welche die ersten Wellen surften. Der erste Ritt ist auf den Chef der westländischen Rettungsschwimmer, Uwe Draht, im Jahre 1950 zurückzuführen. Dieser Surfversuch wurde auf einem ca. 25-30 Kilogramm schweren Schwimmbrett durchgeführt. Diese Bretter waren ursprünglich für die Rettung von Badegästen vorgesehen. Aufgrund des Fehlens einer Finne war es den Rettungsschwimmern nicht möglich das Brett zu manövrieren. dementsprechend Es war den Beteiligten ausschließlich möglich die Welle geradeaus zu fahren. Mitte der 1960er Jahre fand sich eine junge Gruppe deutscher Rettungsschwimmer zusammen und gründete den ersten „Surfing Club Sylt“. Dort wurden gemeinsam Surffilme gesehen und die nächsten Surftrips geplant. Das Wellenreiten in Deutschland erlebte im Jahre 1967, mit der Veröffentlichung eines Zeitungsartikels über die Surfszene in Frankreich, eine gewaltige Entwicklung. Inspiriert durch den Artikel machten sich einige junge Rettungsschwimmer kurzerhand auf den Weg um in Biarritz auf Gleichgesinnte zu treffen. Die modernen Surfbretter der Franzosen aus Fiberglas beeindruckten die deutschen Surfer enorm. Demzufolge ließen sie sich bei dem französischen Surfbretthersteller Michelle Barland ihre eigenen Surfbretter fertigen.¹⁵ Die neuen Surfbretter besaßen eine Finne und wogen nur ca. 15 Kilogramm. Infolgedessen war es den deutschen Surfern möglich Manöver durchzuführen, welche mit den schweren Schwimmbrettern unvorstellbar waren. Ihr surferisches Können entwickelte sich sehr schnell weiter. Ende der 1960er Jahre besuchte der Erfinder der Neoprenanzüge, Jack O'Neill, die Insel Sylt und führte dort erfolgreich seine Neoprenanzüge ein. Nun war es den deutschen Surfern möglich auch bei kalten Witterungsverhältnissen surfen zu gehen. Dies förderte die Entwicklung des Wellenreitens in Deutschland ebenfalls enorm.¹⁶ Zusätzlich bot sich nun die Möglichkeit in den Wintermonaten beispielsweise nach Marokko oder Frankreich zu reisen um das Wellenreiten zu betreiben. Mitte der 1970er Jahre bildete sich mitten in München eine Surfgemeinschaft. Hier entdeckte man die Eisbach als geeignete Flusswelle. Aufgrund der Flusswelle mitten in München war es Surfinteressierten möglich nicht nur am Meer, sondern auch mitten in der Großstadt ihrer Leidenschaft nachzugehen. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass aufgrund der begrenzten Möglichkeiten, das Wellenreiten in Deutschland auszuüben, diese Sportart in Deutschland nie den Stellenwert erreichte wie in anderen europäischen Ländern. Im Gegensatz zum Wellenreiten gewann das Windsurfen Mitte der 1970er Jahre an Popularität. Mit der Austragung des „World

¹⁵ Winkler, 1998, S.121

¹⁶ Paluch, 2008, S. 34

Cups auf Sylt“ im Jahre 1982 geriet das Wellenreiten stark in den Hintergrund. Das Interesse der Industrie und Medien am Windsurfen, trug in den folgenden Jahren dazu bei, das Windsurfen sich als neue Trendsportart in Deutschland etablierte.¹⁷

2.7 Das moderne Wettkampfsurfen

Die Geschichte von Surfwettbewerben reicht bis in die frühen 1950er Jahre zurück. Surfclubs aus Kalifornien und Hawaii, in denen das Surfen zu dieser Zeit am meisten Anklang fand, fingen an sich in Wettbewerben zu messen. Kurze Zeit später gründeten sich auch in Australien die ersten „Boardrider Clubs“ und nahmen an Wettbewerben teil. Anfang der 1960er Jahre wurden die ersten internationalen Wettkämpfe ausgetragen. Vorerst jedoch nur für Amateure, da sich laut Strauss keiner der damaligen Top-Surfer vorstellen konnte mit dieser Sportart Geld zu verdienen.

Im Jahre 1964 wurden die ersten internationalen Surfmeisterschaften in Sydney Australien ausgetragen. Diese Meisterschaften wurden von der neugegründeten International Surfing Federation (ISF) organisiert. Der erste große Schritt in Richtung internationaler Profiwettkämpfe war getan.¹⁸

Mitte der 1970er Jahre wurden erstmals Wettkämpfe ausgetragen, bei denen ein Preisgeld inbegriffen war. Wettbewerbe wie der „Smirnoff Pro“ und die „Pipeline Masters“ auf Hawaii wurden ins Leben gerufen und beinhalteten bereits Preisgelder von bis zu 10.000 Dollar, was zur damaligen Zeit eine hohe Summe war. Im Jahr 1976 entstanden zwei bedeutende Surfverbände. Zum einen ergab sich eine Ausgründung aus der ISF, die sog. International Surfing Assosiation (ISA), die sich dem Amateursurfen verschrieben hat. Die ISA veranstaltet bis heute alle zwei Jahre die offiziellen Weltmeisterschaften im Surfen und setzt sich dafür ein, dass das Wellenreiten eine olympische Disziplin wird. Dies konnte bis heute nicht erfolgreich umgesetzt werden. Surfen wird über den Globus verteilt von ca. 20 Millionen Menschen in mehr als 60 Ländern betrieben. Um als olympische Sportart aufgenommen zu werden, muss eine Sportart von Männern in 75 Ländern auf vier Kontinenten und/oder von Frauen in 40 Ländern auf drei Kontinenten ausgeübt werden. Bereits im April hat das olympische Komitee in Monaco Surfen zu einer olympischen Sportart erklärt, was aber nicht automatisch die Teilnahme an den Spielen bedeutet. Bis heute wurde das Wellenreiten bei keinen olympischen Spielen integriert.¹⁹

¹⁷ Winkler, 1998, S. 123

¹⁸ Strauss & Götze, 2003, S.20

¹⁹ Strauss & Götze, 2003, S.20

Als zweiter bedeutender Surfverband wurde der Vorläufer der heutigen Association of Surfing Professionals (ASP) gegründet. Ziel der ASP war und ist die Organisation und Austragung von professionellen Surfwettkämpfen. Aus einer anfänglich geringen Zahl an Contests, bei denen es um ein geringes Preisgeld ging, ist mittlerweile ein Multimillionen Dollar-Unternehmen geworden. Bis Heute veranstaltet und vermarktet die ASP bis zu 40 professionelle Surfwettkämpfe im Rahmen der World Qualifying Series (WQS) und der noch preisträchtigeren ASP World Tour. Um sich für die ASP Tour zu qualifizieren, muss sich ein Surfer durch unzählige Contests auf der WQS kämpfen und am Ende unter den Top 15 platziert sein. Der Unterschied zwischen den beiden Touren ist hauptsächlich, dass Surfer auf der ASP Tour deutlich mehr Preisgeld verdienen können und sich eine kleine Gruppe, die besten 34 Surfer, um den Titel „World Champion“ streiten. Der Weltmeistertitel bei der ASP Tour ist um ein vielfaches lukrativer als bei der ISA Tour. Bei den Wettkämpfen der ASP Tour ist heutzutage ein Preisgeld von über 7 Millionen Dollar pro Saison zu gewinnen.

Bei der WQS kämpfen über 700 Surfer um die 34 Qualifikationsplätze für die ASP



Abbildung 5: 2014, Fotoquelle: ASP-Surfer

Tour. Zusätzlich wird die ASP Tour auch in regionale Verbände unterteilt. Verantwortlich für Europa ist hierbei die European Professional Surfing Association (EPSA), die ebenso Wettkämpfe veranstaltet.²⁰ Heute sind insgesamt mehr als 900 Surfer auf einer dieser Touren vertreten.

Auf nationaler Ebene haben sich ebenso Verbände etabliert, die in Europa unter dem Dachverband der European Surfing Federation (ESF) verbunden sind. Hier wird alle zwei Jahre eine offizielle Europameisterschaft, die Eurosurf, ausgetragen. Das Hauptaugenmerk der nationalen Verbände ist die Förderung des Sports sowie die Austragung nationaler Wettkämpfe und Meisterschaften. In Deutschland ist diese Aufgabe dem Deutschen Wellenreit Verband (DWV) zugeschrieben.

²⁰ Strauss & Götze, 2003, S. 123

3 Das Surfparadies Nordspanien

Spanien gehört zu einem der besten Surfreviere Spaniens. Speziell im Norden finden sich die besten Breaks und konstantesten Wellen des Landes. Nordspanien weist im Gegensatz zum Rest des Landes eine sehr eigene Vegetation auf. Viele Berge zieren die Nordküste. Im Vergleich zu anderen Regionen Spaniens ist die Luft- und Wassertemperatur deutlich geringer und die Regenwahrscheinlichkeit deutlich höher.. Im Sommer liegen die Wassertemperaturen bei angenehmen 18-20 Grad Celsius. Im Winter ist es von Nöten beim Surfen einen Neoprenanzug zu tragen. Hier liegen die Wassertemperaturen bei 12-14 Grad Celsius.²¹

Besonders geeignet zum Surfen ist das Baskenland, Galizien und Kantabrien. Von diesen drei Gebieten ist Kantabrien aufgrund seiner Wellenbedingungen besonders hervorzuheben.

Kantabrien ist eine autonome Region in Nordspanien und bietet eine Fülle an unterschiedlichsten Surfspots. Die knapp 300 Küstenkilometer bieten über 90 unterschiedliche Surfspots für Beginner bis Fortgeschrittene. Die Hauptstadt der Region ist Santander. In Santander befindet sich einer der bekanntesten und qualitativ hochwertigsten Surfspots Nordspaniens. Der 1,5 Kilometer lange Sardinero Strand, welcher Surfern das ganze Jahr über konstante Wellen bietet. Dieser Surfspot zählt zu den besten der Umgebung und ist Austragungsort mancher Surf Wettbewerbe. In der Gegend um Santander findet man neben dem Strand von Sardinero viele weitere bekannte Surfspots wie die Playa de Oyambre. Dieser Surfspot mündet ein Fluss ins Meer und formt eine lange dreieckige Sandbank. Bei Wind aus Nordwesten findet sich hier vor allem im Winter eine der längsten surfbaren Wellen des Landes. Ein weiterer sehr beliebter Surfspot ist die Playa de Somo. Ebenso wie der Strand von Sardinero und die Playa de Oyambre bieten diese Spots das ganz Jahr über konstante Wellen für alle Surf-Levels. Ebenso sind einige Surfschulen sowie Surfshops in Santander angesiedelt. Die Stadt bietet neben einer Vielzahl an Surfspots eine große Menge an kunsthistorischen Bauwerken und prähistorischen Höhlenmalereien. In der Umgebung um Santander befinden sich sechs verschiedene Nationalparks in denen sich auch einige Surfcamps niedergelassen haben. Aufgrund der zahlreichen Flüsse, Wälder, Berge, Wiesen und Küsten ist diese Gegend besonders beliebt unter Surftouristen und Naturliebhabern. Angesichts der jahrtausendalten Geschichte hat Kantabrien zudem eine Vielzahl an Sehenswürdigkeiten vorzuweisen. Durch eine hervorragend ausgebaute Infrastruktur ist die Anreise für Surftouristen besonders unkompliziert.

²¹ Wetter.com

4 Markt- und Unternehmensanalyse

Im Folgenden wird eine definitorische Darstellung einer Markt- und Unternehmensanalyse angeführt. Hierzu wird eine ausführliche Erklärung der dazugehörigen Analysen erstellt.

4.1 Marktanalyse

Die genaue Untersuchung des relevanten Marktes (Mikro-Umwelt) stellt laut Homburg eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Formulierung der Marketingstrategie und/oder Gründung eines Unternehmens in einem dafür interessanten Markt dar.²² Die erfolgreiche Analyse besteht aus drei wesentlichen Punkten. Die Analyse der Nachfrager bzw. Kunden, der Wettbewerber und der allgemeinen Marktcharakteristika.

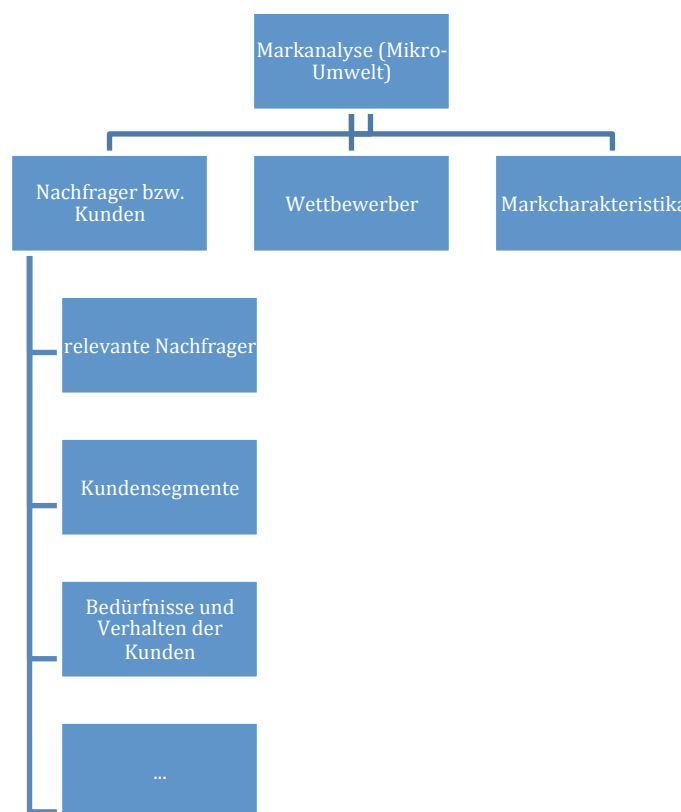


Abbildung 6: Schaubild Marktanalyse, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg, 2009, S.460

²² Homburg, 2009, S.460

1. Im Bereich der Feststellung der Nachfrager bzw. Kunden stehen alle im Markt auftretenden Kunden und Nachfrager im Mittelpunkt. Diese beziehen sich auf die bereits bestehenden Kunden sowie auf Nachfrager, die noch keine Kunden sind. Hierbei wird zunächst untersucht wer als relevanter Nachfrager im relevanten Markt auftritt und welche Kundensegmente sich im Markt unterscheiden lassen. Von zentraler Bedeutung für die Marktanalyse sind nach Homburg desweiteren die Herausfilterung der Bedürfnisse der Kunden sowie deren Verhalten. Es muss diese Betrachtung nach Marktsegmenten unterschieden werden. In diesem Zusammenhang sind nicht nur die aktuellen Gegebenheiten, sondern auch eventuelle Entwicklungen und Veränderungen der Bedürfnisse der Kunden zu betrachten. Stellt beispielsweise ein Automobilzulieferer fest, dass das Kaufverhalten der Kunden immer mehr darauf abzielt ganze Systeme anstatt einzelne Komponenten zu erwerben, hat dies dementsprechend Konsequenzen auf die weitere Strategie und Ausrichtung des Unternehmens. Das Unternehmen sollte laut Homburg in diesem Fall Überlegungen zur Erweiterung seines Produktangebotes zu einem Systemanbieter anstellen.

2. Der nächste zu untersuchende Bereich der marktbezogenen Leitfragen bezieht sich auf eine Analyse der Wettbewerber bzw. Konkurrenten im Markt. Zunächst gilt es herauszufinden wer die Wettbewerber des zu analysierenden Unternehmens sind. Eine zentrale Rolle bei der Marktanalyse ist die Herausstellung der Gefahr des möglichen Markteintrittes neuer Wettbewerber. Nach Homburg ist es von enormer Bedeutung für bereits bestehende Unternehmen, eine mögliche Abwerbung eigener Kunden durch Wettbewerber frühzeitig zu erkennen und vorbeugende Strategien zu formulieren. Bei noch nicht existierenden Unternehmen bzw. Unternehmen die sich im Gründungsprozess befinden, ist es ebenfalls essenziell den Markteintritt eventueller Wettbewerber im Voraus zu berücksichtigen. In einigen Branchen ist laut Homburg ein „Aufweichen“ von Branchengrenzen zu beobachten, wodurch sich die Anzahl der relevanten Wettbewerber erweitert, mit denen die Unternehmen in Konkurrenz treten. Bezogen auf die Dienstleistung eines Surfcamps welches Wellenreiten anbietet, könnte dies beispielsweise die Verschmelzung der Wind- und Kitesurf-Branche darstellen. Bietet ein Unternehmen mehrere Surf-Sportarten an, erweitern sich in der Konsequenz die bisherigen Branchengrenzen. Im Rahmen der Analyse des Verhaltens der Wettbewerber ist ebenso von Interesse, ob die Wettbewerbsintensität zunehmen kann. Ein Unternehmen kann sich präventiv auf eine Erhöhung potentieller Wettbewerber einstellen, wodurch beispielsweise die Gefahr eines Preisverfalls verringert werden kann. Nach Homburg zählt zu einer beispielhaften Präventionsmaßnahme die leistungsbezogene Differenzierung zum Wettbewerb.

Den Schwerpunkt auf eine Kernkompetenz, wie das Leistungsangebot, auszurichten schafft Individualität und bietet dem Unternehmen die Möglichkeit sich von den Wettbewerbern abzugrenzen.²³ Nach der Analyse aller auf dem Markt bestehenden Wettbewerber, steht im nächsten Schritt der Marktanalyse die Betrachtung einzelner Wettbewerber bzw. Konkurrenten im Vordergrund. Es wird die Marktposition der Wettbewerber festgestellt und herausgefiltert von welchen Konkurrenten die größte Gefahr ausgeht. Hierbei wird beispielsweise das Image der Wettbewerber bei den Nachfragern, Marktanteile, Kundenzufriedenheit und Profitabilität untersucht und erforscht. Neben der Betrachtung des Ist-Zustandes geht es laut Homburg um das Erkennen von Veränderungen der Marktposition. Hierzu gehört beispielsweise die Marktanteilsgewinnung eines Konkurrenzunternehmens.²⁴

Im Gegensatz hierzu bezieht sich die Frage nach Stärken und Schwächen der einzelnen Konkurrenten eher auf interne Aspekte. Es geht hierbei um die Bewertung von Aspekten, welche die derzeitige Marktposition der Konkurrenten umfasst. Beispielsweise seien besondere Fähigkeiten von Mitarbeitern, Patente, Zugang zu weiterem Kapital sowie technologisches Know-how im Hinblick auf Produkte oder Dienstleistungen als solche Aspekte benannt.

3. Das nächste Analysefeld bezieht sich auf die allgemeinen Marktcharakteristika und umfasst die Größe des Marktes und die Entwicklung des Marktwachstums. Der Analyse der Entwicklung und des Potentials des Marktes gilt es besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Laut Homburg gibt diese Analyse Aufschluss zum zukünftigen Verhalten der Wettbewerber. In einem Markt der den Wettbewerbern hohe Gewinne abwirft ist das Eintreten neuer Wettbewerber wahrscheinlicher als in einem Markt mit niedriger Anbieterprofitabilität.²⁵

4.2 Unternehmensanalyse

Ähnlich wie die Marktanalyse stellt die Unternehmensanalyse eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung von Marketingzielen dar, oder kann auch wichtige Informationen im Bezug auf einzelne Wettbewerber bzw. Konkurrenten auf dem Markt geben.

Die Unternehmensanalyse umfasst laut Homburg vor allem drei Bereiche. Hierzu gehören die Analyse der Situation des Unternehmens bei den Nachfragern im

²³ Homburg, 2009, S.462

²⁴ Homburg, 2009, S.463

²⁵ Homburg, 2009, S.464

Markt, die Situation des Unternehmens bei den eigenen Kunden und die Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld.

1. Zunächst wird nach Homburg die Situation des Unternehmens bei den Nachfragern im Markt festgestellt. Diesbezüglich spielt es keine Rolle ob es sich um direkte Kunden des Unternehmens handelt oder nicht. Besondere Aufmerksamkeit wird hier dem Image und Bekanntheitsgrad des Unternehmens bzw. der Produkte des Unternehmens gewidmet. Eventuell aufgedeckte Defizite können Hinweise auf die Notwendigkeit einer gründlicheren Marktbearbeitung geben. Weiterhin zeigen positive Image- und Bekanntheitswerte bei Nachfragern, die noch nicht Kunden sind, auf Absatzsteigerungspotenziale hin, die z.B. durch eine intensivere Neukundenakquise erschlossen werden können.

2. Der nächste Schritt der Analyse bezieht sich auf die direkten, also bereits vorhandenen Kunden. Hierzu wird die Erfüllung potenzialbezogener, markterfolgsbezogener sowie wirtschaftlicher Zielgrößen im Bezug auf die Kunden analysiert. Besonders wichtig ist an dieser Stelle die Erschließung der Kundenzufriedenheit sowie der Loyalität der Kunde zum Unternehmen. Laut Homburg stellt sich zudem die Frage nach eventuell noch nicht erschlossenen Absatzpotenzialen bei existierenden Kunden. Dies ist laut Homburg für die Formulierung der Marketingstrategie besonders bedeutsam. Werden hier mit Hilfe einer genauen Analyse wichtige Potenziale erkannt, so kann dies durch eine Änderung der Strategie bzw. hinzufügen des entsprechenden Absatzpotenziales einen Gewinn mit sich führen. Weiterhin ist die Frage zu beantworten wie profitabel das Unternehmen bei der Bearbeitung einzelner Kundensegmente ist.

3. Im Bereich der Analyse der Situation des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld gilt es die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu ermitteln. Hierunter versteht man Leistungen welche das Unternehmen speziell im Konkurrenzvergleich erfüllen sollte. Hierzu gehört beispielsweise ein Merkmal welches für den Kunden besonders wichtig ist. Weiterhin muss diese Leistung vom Kunden wahrgenommen werden und eine gewisse Dauerhaftigkeit aufweisen. D.h. dass diese Leistung von der Konkurrenz nicht schnell imitiert bzw. übernommen werden darf. Die Wettbewerbsvorteile können aus den im Wettbewerbsvergleich ergebenden Potenzialen resultieren. Die Formulierung der Unternehmensstrategie sollte demnach auf Wettbewerbsvorteile aufbauen und diese weiter ausbauen.

Eine gängige Methode zur Feststellung der Ist-Situation eines Unternehmens ist laut Homburg die sog. SWOT-Analyse.

4.3 SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse (Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ist eine Analyse die sich auf die gegenwärtige Ist-Situation des Unternehmens bezieht. Die SWOT-Analyse stellt laut Homburg einen Ansatz dar, der die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellten Analysen des Marktes und der Unternehmen integriert. Die Chancen und Risiken, welche aus dem unternehmensexternen Bereich stammen, werden den unternehmensinternen Stärken bzw. Schwächen gegenübergestellt. Die Ergebnisse dieser Gegenüberstellung liefern marketingstrategische Ansatzpunkte. In diesem Zusammenhang werden zwei verschiedenen Arten von Strategien formuliert. Zum einen die Matching-Strategie, welche auf die Nutzung einer Chance durch eine im Unternehmen vorhandene Stärke abzielt. Zum anderen die Umwandlungs-/Neutralisationsstrategie, welche an Schwächen bzw. Risiken ansetzt. Mit Hilfe dieser Strategie sollen Schwächen neutralisiert bzw. in Stärken umgewandelt werden. Risiken sollen in Chancen umgewandelt werden oder zumindest neutralisiert werden.²⁶

		Externe Sicht (Umweltfaktoren)	
		Opportunities (Chancen)	Gefahren (Threats)
Interne Sicht (Unternehmensfaktoren)	Strengths (Stärken)	SO-Strategien (Strengths/Opportunities) Es werden die Stärken des Unternehmens verwendet, um die Chancen des Umfelds zu nutzen.	ST-Strategien (Strengths/Threats) Die Stärken des Unternehmens werden genutzt, um die Risiken der Umwelt zu minimieren.
	Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien (Weaknesses/Opportunities) Hierbei versucht das Unternehmen die Chancen der Umwelt zu nutzen, um seine Schwächen zu reduzieren.	WT-Strategien (Weaknesses/Threats) Es wird der Abbau der Schwächen forciert, um die Risiken der Umwelt herabzusetzen.

Abbildung 7: Schaubild SWOT-Analyse, Quelle: Unternehmenshandbuch, 2014

²⁶ Homburg, 2009, S.479f.

4.4 Standortanalyse

Der Standort eines Unternehmens beschreibt den geographischen Ort, an dem Produktionsfaktoren zur Erstellung betrieblicher Leistungen eingesetzt werden.²⁷ Dies bezieht sich beispielsweise auf Produktionshallen, Geschäfte, Filialen oder Niederlassungen eines Unternehmens.²⁸

Die Standortwahl bzw. die Entscheidung für einen bestimmten Standort, ergibt sich bei Neugründungen, Verlagerungen oder Spaltungen eines Unternehmens. Überdies gehört die Standortwahl zu den konstitutiven Führungsentscheidungen eines Unternehmens, da sie langfristig wirkt und nach ihrer Umsetzung nur schwer revidierbar ist. Entscheidungskriterium für die Standortwahl ist die Maximierung der Differenz zwischen den standortbedingten Erträgen und den standortabhängigen Aufwendungen, d.h. es ist der Standort zu wählen, bei dem mit möglichst geringen Aufwendungen, höchste Erträge erzielt werden können.

Zur Bewertung eines Standortes lassen sich Standortfaktoren operationalisieren, wodurch eine Überprüfung der gegebenen Eigenschaften eines Standortes und den Anforderungen eines Unternehmens an einen Standort erreicht wird. Unter Standortfaktoren werden alle standortspezifischen Einflussgrößen zusammengefasst, die auf den Erfolg der Unternehmung wirken.

Wobei eine Reduktion der Daten auf die für das Unternehmen relevanten Einflussgrößen vorgenommen wird, da für jede Art von Unternehmen andere Faktoren von Bedeutung sind.

²⁷ Wöhe 2005, S. 304; Bea 2009, S. 366

²⁸ Schmalen/Pechtl 2006, S. 22

5 Markt- und Unternehmensanalyse am Beispiel von Puresurfcamp

Im Folgenden wird eine ausführliche Analyse des Unternehmens „Puresurfcamp“ in Santander (Spanien) durchgeführt. Analysierende Faktoren hierbei ist die Branchen-, Konkurrenz-, Unternehmens- und Standortanalyse. (Verweis Kapitel 3.).

5.1 Branchenanalyse am Beispiel von Puresurfcamp

Zunächst ist es bei der Branchenanalyse von enormer Bedeutung die relevanten Kunden und deren Bedürfnisse genauer zu betrachten.

This statistic shows the projected international tourist arrivals worldwide from 1995 to 2030, by region. It was forecasted that there would be 101 million tourist arrivals in the Middle East in 2020.

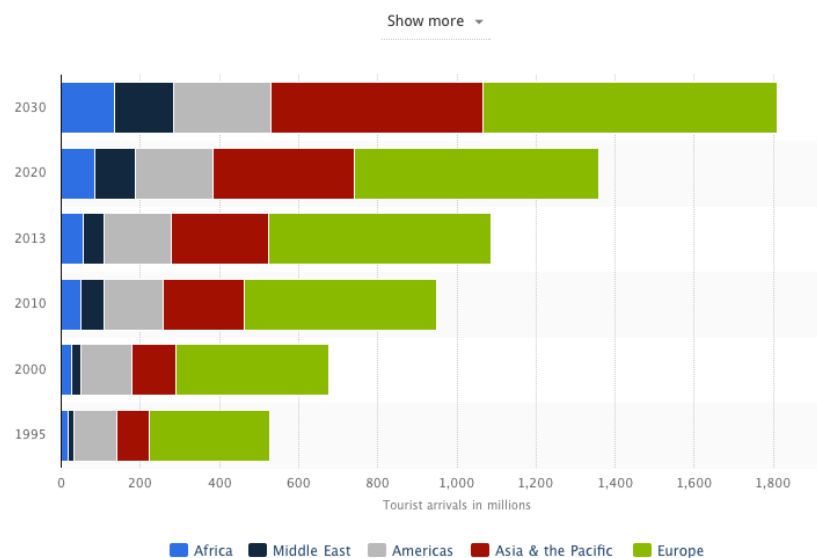


Abbildung 8: Statistik Reiseverhalten: Quelle : Statista, 2014

Laut Kuß ist dies von zentraler Bedeutung bei der Herangehensweise einer Markt- und Branchenanalyse.²⁹ Auf Puresurfcamp bezogen sind die relevanten Kunden alle surfbegeisterten bzw. surfinteressierten Menschen weltweit, in einem Alter zwischen 16 und 40 Jahren. Diese Kunden beziehen sich geografisch nicht auf den Standort des Unternehmens, sondern sind zum größten Teil Surftouristen, welche mit dem

²⁹ Kuß, Tomczak, Reinecke, 2007, S.38

Flugzeug, Boot oder sonstigen Verkehrsmitteln das Unternehmen besuchen. Aus diesem Grund ist

die spezifische Beachtung von Interessenten aus dem Land des jeweiligen Unternehmensstandortes nicht von zentraler Bedeutung. Weltweit steigt das Interesse für das Wellenreiten sowie das Reiseverhalten. Dies ist von besonderer Bedeutung um Kunden zu identifizieren welche die angebotenen Dienstleistungen in Anspruch nehmen könnten. Aufgrund des Surf-Booms weltweit wurden in den letzten 3 Jahren ca. 40% der europäischen Surfcamps errichtet.

Der nächste Abschnitt bezieht sich auf die Wettbewerber im Markt.

Laut Kuß kann das Verhalten von Wettbewerbern in unterschiedlichen Branchen sehr verschieden sein. Es gibt Märkte, in denen beteiligte Unternehmen äußerst zurückhaltend reagieren und die Verschiebung von Marktanteilen gering bleibt. In anderen Märkten ist die Marktanteilsverschiebung deutlich sichtbar und u.a. auf aggressive Preiskämpfe und übermäßig starke Werbung zurückzuführen.

Number of international tourist arrivals worldwide from 1995 to 2013 (in millions)

This statistic shows the number of international tourist arrivals worldwide from 1995 to 2013. In 2010, the number of international tourist arrivals throughout the world reached 948 million. In 2012, they reached 1.04 billion.

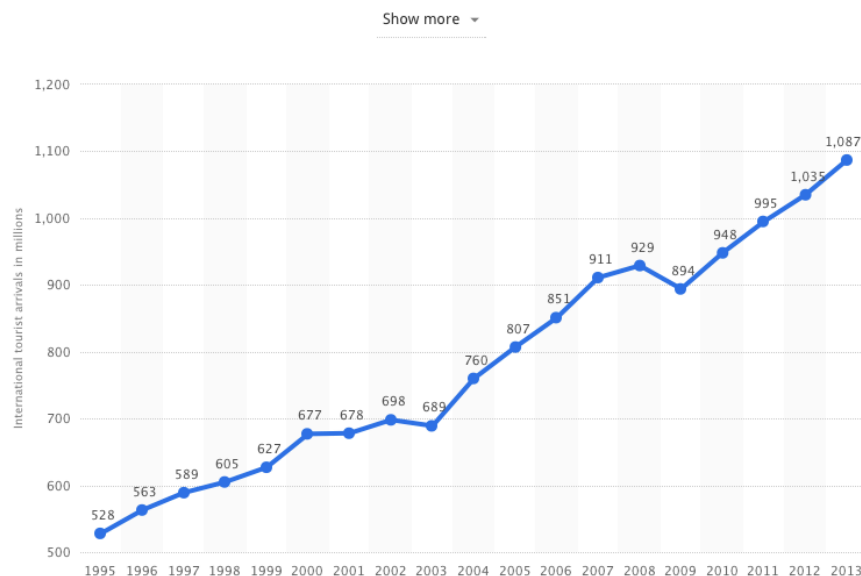


Abbildung 9: Statistik Reiseverhalten, Quelle: Statista, 2014

Besonders Preiskämpfe wirken sich direkt auf die Rentabilität eines Unternehmens aus. Deshalb ist eine Analyse der Rivalität von Unternehmen von besonderer Bedeutung.

Weiterhin führt Kuß aus, dass sechs wesentliche Punkte die Rivalität innerhalb einer Branche verstärken.

Hierzu ist die Anzahl an Wettbewerbern innerhalb einer Branche zu berücksichtigen. Weitere Faktoren, die eine Rivalität innerhalb einer Branche verstärken, sind hohe Kostenunterschiede bei den unterschiedlichen Unternehmen. Unternehmen die ihre Leistungen zu geringeren Kosten anbieten können hierbei, über einen Preiskampf, Wettbewerber mit deutlich höheren Kosten zum Marktaustritt veranlassen. Zusätzlich führen geringe Produktdifferenzierungen innerhalb einer Branche zu einer Intensivierung des Preiswettbewerbes, da dieser für die Kunden zum Hauptentscheidungskriterium wird. Auf die Branche der Surfcamps trifft dies meist mit hoher Wahrscheinlichkeit zu. Laut Kuß müssen Unternehmen in stagnierenden, schrumpfenden oder nur langsam wachsenden Märkten, die ihren Umsatz ausweiten wollen, dies auf Kosten von Wettbewerbern durch Gewinnung zusätzlicher Marktanteile tun.³⁰

Bezugnehmend auf das Unternehmensbeispiel lässt sich feststellen, dass Puresurfcamp gegen sieben weitere Wettbewerber innerhalb der Branche konkurrieren muss. Drei dieser Wettbewerber befinden sich, genau wie Puresurfcamp, in der Region Santander, d.h. im direkten Umfeld des Unternehmens. Daraus resultiert eine Rivalität innerhalb dieser Branche. Aufgrund der Tatsache, dass in der Region um Santander drei Unternehmen angesiedelt sind und alle eine sehr geringe Produktdifferenzierung aufweisen, kommt es hier zu einer besonders hohen Rivalität zwischen den Surfcamps. Aufgrund dessen hat Puresurfcamp bereits expandiert und Marktanteile in zehn weiteren Ländern erschlossen. Dazu gehören Surfcamps in Frankreich, Portugal, Marokko, Costa Rica, Südafrika, Indonesien, Malediven, Kalifornien, Nicaragua und den Kanarischen Inseln. Die Erschließung neuer Marktanteile ist ein nötiger Schritt um die Umsätze auszuweiten.³¹ Insgesamt beläuft sich die Anzahl auf 18 Surfcamps weltweit.³²

5.2 Konkurrenzanalyse am Beispiel Puresurfcamp

Während im vorherigen Kapitel die Wettbewerbsverhältnisse in einer Branche insgesamt betrachtet wurden, soll es jetzt um die Analyse ausgewählter Konkurrenten gehen. Dabei ist zuerst festzustellen, welche Konkurrenten besondere Beachtung finden sollten. Hierzu werden besonders Unternehmen untersucht, die eine ähnliche Strategie verfolgen wie das zu untersuchende Unternehmen, der sog. strategischen

³⁰ Kuß Tomczak, Reinecke, 2007, S. 37

³¹ Kuß, Tomczak, Reinecke, 2007, S.38 f.

³² puresurfcamp.com

Gruppe.³³ „Eine strategische Gruppe ist die Gruppe der Unternehmen in einer Branche, die dieselbe oder eine ähnliche Strategie [...] verfolgen.“³⁴ Hintergrund für ähnliche Strategien ist häufig die Ähnlichkeit der Anbieter im Hinblick auf Größe, Ressourcen, Ziele usw. Weiterhin werden Unternehmen identifiziert, deren Angebote aus Kundensicht ähnlich und damit weitgehend austauschbar sind. Je größer die Ähnlichkeit von Produkten bzw. Angeboten eines Dienstleisters ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Kunden von einer bisher in Anspruch genommenen Dienstleistung, zur betreffenden Konkurrenz wechselt, „sofern diese beispielsweise einen niedrigeren Preis anbietet.“

Laut Porter unterscheidet man zwischen vier Elementen der Konkurrenzanalyse. Im Folgenden werden diese zentralen Inhalte der Konkurrenzanalyse aufgezeigt:

- Die Einschätzung der Ziele der Wettbewerber (z.B. Wachstum, Gewinn oder Sicherung der Marktführerposition)
- Die Identifizierung des Strategieaufbaues der Wettbewerber
- Die Analyse der von Wettbewerbern in der Vergangenheit und gegenwärtig verfolgten Strategie (z.B. Unternehmensführung mit starker Werbung oder weiter Distribution)
- Die Einschätzung von Fähigkeiten (Stärken und Schwächen) der Wettbewerber³⁵

Diese vier Teile der Konkurrenzanalyse sollen zur Einschätzung der Wettbewerber und Herausstellung der Stärken und Schwächen führen.

Bei einer genauen Konkurrenzanalyse lässt sich feststellen, dass Puresurfcamp gegen sieben weitere Mitbewerber in Nordspanien konkurriert. Drei dieser Wettbewerber befinden sich, genau wie Puresurfcamp, in der Region Santander, d.h. im direkten Umfeld des Unternehmens. Hierzu gehört das „Element-Surfcamp“, das „Liquid-Surfcamp“ und die Surfschule „Cantabra de Surf“. Diese drei Unternehmen stehen somit in direkter Konkurrenz zu Puresurfcamp und sollten in die Wettbewerbsanalyse eingeschlossen werden. Die weiteren vier Surfschulen sind auf das restliche Nordspanien verteilt. Das Surfcamp „Goodpeoplesurf“ befindet sich im benachbarten Baskenland (Zarautz). Die Surfschule „Wellentime“ ist, zusammen mit dem Surfcamp „Surfhouse“ in Bilbao ansässig. Im Nordosten Spaniens befindet sich das Surfcamp „Camino-Surf“. Dieses Camp ist in Galicien (Valdovino) stationiert

³³ Porter, 1999, S.183 ff.

³⁴ Porter, 1999, S.183 f.

³⁵ Porter, 1999, S.86 ff.

und geografisch gesehen am weitesten von Puresurfcamp entfernt. Alle vier Unternehmen gelten ebenfalls als Wettbewerber für Puresurfcamp, da sie die selbe Branche bedienen, auf Grund ihrer Lage sind sie jedoch keine direkten Konkurrenten und damit nicht so bedrohlich wie die drei Wettbewerber aus der Region Santander, in der sich auch Puresurfcamp befindet.

Die Ziele der vier Surfcamps, welche in direkter Konkurrenz zueinander stehen, sind sehr identisch. Alle vier Unternehmen wollen maximalen Gewinn erzielen und sich fest auf dem Markt platzieren. Die Surfschule Cantabra de surf sowie das Element-Surfcamp konzentrieren sich hierbei lediglich auf den Markt Nordspaniens, wohingegen das Liquid-Surfcamp mit der Eröffnung eines zweiten Surfcamps in der Karibik (Barbados) einen weiteren Markt erschlossen hat und sich ausweitet. Das Unternehmen Puresurfcamp hat durch die Eröffnung von Surfcamps in elf verschiedenen Ländern Marktanteile in den wichtigsten Surfregionen der Welt erlangt und steht somit im Bezug auf Wachstum und Gewinn außer Konkurrenz. Aus diesem Grund ist ihnen die Marktführerposition sicher.

Sie sind in diesem Markt weltweit das größte Unternehmen.

Die Angebote der einzelnen Surfcamps unterscheiden sich nur im geringen Maße. Es werden von allen Anbietern Unterkünfte in unterschiedlichen Preissegmenten angeboten. Hierbei bietet Puresurfcamp jedoch die günstigsten Angebote an. Die Konkurrenz ist stets die teurere Alternative.

	Liquid-Surfschool	Puresurfcamp	Surfcamp Cantabra de Surf	Elementsurf
Surfkurse	Ein- zweiwöchige Surfkurse 20h bzw. 40 h in Theorie und Praxis + Videoanalyse	Ein- zweiwöchige Surfkurse 15h bzw. 30h Videoanalyse inkl.	Surf und Skatekurse individuell abstimmbare Videoanalyse inkl.	Ein- zweiwöchige surfkurse Videoanalyse
Unterbringung	Liquid Surfhouse, Liquid Deluxe4* Camp	Surfhouse, Camp	Surfhouse, Camp	Strandhaus, Camping
Verpflegung	abhängig von der Unterkunft Halb bis-Vollpansion)	all inklusive (frische regionale Zutaten)	abhängig von der Unterkunft Halb- bis Vollpansion	Selbstverpflegung oder Vollverpflegung im Camp
An- und Abreise	Flugzeug oder Bus Flughafentransfer inkl.	Flugzeug, Bus inkl. Flughafentransfer	Flugzeug, Bus Flughafentransfer nicht inkl.	Flugzeug, Bus Flughafentransfer nicht inkl.
Rahmenprogramm	Yoga, Bowleabend Partytrips, Grillen	Yoga, Paintball, Ausflüge	Yoga, Skaten	Beachball, Radfahren, Ausflüge
Sonstiges	Multisportplatz, Surfbar DVD-Lounge	Miniramp. Chill-Out-Bar DVD-Lounge, Grill, Tischtennis	Chill-Out-Bar Tischtennis	Tischtennis, Chill-Out-Bar
Preis Unterkunft (Woche)	155 Euro	139 Euro	180 Euro	179 Euro
Preis Surfen (Woche)	150 euro	145 Euro	130 Euro	239 Euro

Abbildung 10: Tabelle Angebote und Preise von surfcamps in Santander, Quelle: eigene Darstellung

Auch die Surfkurse sind von allen Anbietern qualitativ und quantitativ sehr ähnlich. Alle Surflehrer sind lizenziert und die Anzahl der angebotenen Surfstunden pro Woche gleich. Auch hier ist Puresurfcamp im Angebot günstiger als die Konkurrenz.(siehe Tabelle).

Die Zusatzangebote variieren von Anbieter zu Anbieter, bieten in jedem Camp jedoch eine Fülle an Angeboten und sind in Bezug auf Qualität und Quantität nicht zu unterscheiden. (siehe Tabelle).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die konkurrierenden Surfcamps in Nordspanien ein ähnliches Angebot wie Puresurfcamp aufweisen, jedoch preislich höher ansetzen. Aufgrund der Tatsache, dass sich Unternehmen die ein ähnliches Angebot bzw. eine geringe Produktdifferenzierung aufweisen schließlich über die Preispolitik differenzieren und dementsprechend auf diesem Weg Kunden für die Wahl ihrer Dienstleistung überzeugen, hat Puresurfcamp hier durch das preisgünstigere Angebot einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Aufgrund der Fülle an Zusatzangeboten in 18 unterschiedlichen Surfcamps weltweit ist darüber hinaus eine leistungsbezogene Differenzierung gegeben. Nicht alle Angebote finden sich auch bei der Konkurrenz wieder. Auf dem Markt sind desweiteren keine neuen Wettbewerber zu erwarten, Der Markt in Nordspanien ist bereits nahezu gesättigt und bietet kaum noch Platz für die Etablierung neuer Unternehmen. Puresurfcamp ist in diesem Zusammenhang bereits zu weit entwickelt und bietet zu viele Campmöglichkeiten um verdrängt bzw. Marktanteile entnommen zu bekommen. Neue Unternehmen sollten dem zu Folge ein anderes Segment bedienen um sich deutlich von Puresurfcamp zu unterscheiden, was in der Konsequenz die Ansprache einer neuen Zielgruppe mit sich führen würde.

5.3 Unternehmensanalyse am Beispiel von Puresurfcamp

Bisher wurde die Branchen- und Konkurrenzanalyse durchgeführt. Im Folgenden soll das Unternehmen Puresurfcamp hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen hin untersucht werden.

Hierzu wird eine Unternehmensanalyse vorgenommen. Diese dient laut Kuß zur Charakterisierung der Wettbewerbsposition und zur Identifizierung von Ansatzpunkten für Marketingstrategien.³⁶

Im Mittelpunkt steht hierbei die Bewertung des jeweiligen Unternehmens in Hinsicht auf die aktuellen Marktbedingungen und der Wettbewerbssituation. Diese Einschätzung erfolgt weitgehend in Relation zu den vergleichbaren Merkmalen der Wettbewerber. Aus diesem Grund wird von einer Stärken-Schwächen-Analyse gesprochen. Einige renommierte Autoren verbinden diese Analyse mit der Untersuchung von

³⁶ Kuß, Tomczak, Reinecke, 2007, S.43

Chancen und Risiken, welche Faktoren außerhalb des Unternehmens darstellen. Alle vier Faktoren zusammengekommen ergeben somit die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Für eine Stärken-Schwächen-Analyse müssen vorerst die Wettbewerber identifiziert werden. Dies wurde im vorangegangenen Kapitel 3.3 und 3.4 ausführlich untersucht.

Im Folgenden wird das Unternehmen Puresurfcamp mit Hilfe einer SWOT-Analyse bewertet. Dazu werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Surfcamps einzeln aufgeführt.

1. Stärken

Kein anderer Anbieter in diesem Sektor weist global eine so hohe Anzahl an Surfcamps auf wie das Unternehmen Puresurfcamp. Aufgrund der Etablierung in 10 verschiedenen Ländern ist Puresurfcamp ein renommiertes Unternehmen mit starkem Markenimage. Die Popularität wird nicht zuletzt durch Sponsorings von erstklassigen Firmen aus dem Surfbusiness unterstrichen. Quiksilver, Roxy, GoPro und Swox sind international führende Unternehmen im Bereich Surfsport und offizielle Sponsoren von Puresurfcamp. Der somit sichergestellte Imagetransfer stellt eine bedeutende Stärke des Unternehmens dar. Eine weitere Stärke von Puresurfcamp lässt sich mit der Gründung von 18 Surfcamps in 10 verschiedenen Ländern belegen. Im Gegensatz zu der direkten Konkurrenz, von denen lediglich ein Surfcamp außerhalb von Nordspanien stationiert ist, bedeutet dies einen Vorteil in der Liquidität, Popularität und zeigt nach Außen einen klaren Anspruch an Qualität und Quantität. Zusätzlich bringt dies die Möglichkeit mit sich über das ganze Jahr verteilt den Kunden optimale Bedingungen zum Wellenreiten zu bieten. Anbieter, welche nur in Nordspanien angesiedelt sind, erleben in der Nebensaison (November bis März) erhebliche Verluste oder schließen ihre Surfcamps komplett. Nur die Hauptsaison bietet günstige äußere Gegebenheiten (Luft- und Wassertemperatur) zum Surfen. Puresurfcamp ist hingegen in der Lage seinen Kunden auch in der europäischen Wintersaison optimale Voraussetzungen zum Surfen zu bieten. Hierbei sind vordergründig die Surfcamps in Südafrika, Costa Rica, Indonesien, Nicaragua und auf den Malediven zu erwähnen. Puresurfcamp ist Mitglied im deutschen Wellenreiterverband als anerkannte Surfschule, offizielles Mitglied im Deutschen Reiseverband und bietet ausschließlich Surfkurse mit lizenzierten Surflehrern der BSA/ISA und DWV³⁷ ³⁸an. Dies spricht für einen hohen qualitativen Standard. Ein

³⁷ staatlich anerkannte Surflehrerlizenzen

³⁸ puresurfcamp.com

Teil des Sponsorings der bereits erwähnten Sponsoren und Kooperationspartner besteht aus der Bereitstellung der gesamten Surfutensilien für Puresurfcamp. Hierzu gehören Surfbretter und Neoprenanzüge der Marke Quicksilver, welche fortschrittlichste Innovationen beinhalten³⁹. Zudem ist es Puresurfcamp möglich den niedrigsten Preis in Nordspanien für seine Dienstleistungen anzubieten. Dies ist in einem Markt mit geringer Produktdifferenzierung (siehe Kapitel 4.1) eine erhebliche Stärke gegenüber der Konkurrenz. Zudem werden innerhalb der unterschiedlichen Surfcamps alle Alters- und Erfahrungssegmente abgedeckt. Hierzu zählen, neben denen für alle Alters- und Erfahrungsgruppen geeigneten Surfcamps, speziell für Erwachsene und Fortgeschrittene Surfer gegründete Surfschulen. Das Surfcamp in St. Giron's darf beispielsweise nur von Besuchern über 18 Jahren besucht werden.⁴⁰ Damit grenzt sich Puresurfcamp von der Konkurrenz ab und spricht eine neue Zielgruppe an. Auch die angewendeten Werbemaßnahmen gehören zu den Stärken des Unternehmens. Neben regelmäßiger Werbung in allen bekannten Surfmagazinen wie Bluemag, Surfers und Surfing Europe wird auf allen Internetseiten, welche in Verbindung mit dem Wellenreiten stehen, Werbung geschaltet. Besonders hervorzuheben ist die Erscheinung als erster Vorschlag bei der Suche nach einem Surfcamp über eine Online-Suchmaschine.

Als weitere Stärke ist die Vielzahl an Variationen von Unterkünften oder Reisemöglichkeiten zu nennen. Neben der klassischen Unterkunft in Zelten ist es den Kunden möglich in einem Surfhaus unterzukommen, welches mehr Annehmlichkeiten bietet. Puresurfcamp legt sehr viel Wert auf ein umfangreiches Freizeitangebot neben dem Surfen. Hierzu zählt Tischtennis, Billard, Dart, Kickern, Volleyball Yoga und eine große Chill-Out-Bar. Zusätzlich werden Beachpartys sowie Barbecue-Abende organisiert. Darüber hinaus können Aktivitäten wie Paintball, Reiten, Fahrrad fahren oder Wandertouren sowie Ausflüge in die Region hinzugebucht werden.⁴¹

Ein sehr spezielles und bereits auf Marktsegmentierung schließendes Angebot ist die Möglichkeit Wohnmobile auszuleihen um die gesamte Nordküste auf der Suche nach geeigneten Wellen abzufahren. Die Kunden sind somit nicht an die Surfspots der Region Santander gebunden, sondern haben die Möglichkeit je nach Wellenvorhersage tagtäglich neue Surfgebiete zu erreichen. Puresurfcamp ist der einzige Anbieter dieser Leistung und zeigt somit ein Alleinstellungsmerkmal auf, welches zu den Stärken dieses Unternehmens zählt.

³⁹ quicksilver.com

⁴⁰ puresurfcamp.com

⁴¹ puresurfcamp.com

2. Schwächen

Für das Unternehmen Puresurfcamp sind im Vergleich zu seinen Konkurrenten wenig Schwächen festzustellen. Eine Schwäche ist das Fehlen von Bemühungen zur Nachhaltigkeit. Laut einer Studie des Zukunftsinstitutes, welches zu den wichtigsten Instituten der Zukunftsforschung zählt, gilt die Nachhaltigkeit weltweit als Megatrend Nummer eins. Laut Aussagen des Institutes liegt der Trend von Unternehmen im umweltschützenden, ressourcensparenden und CO₂ einsparendem Wirtschaften.⁴² Vor allem im Segment Surfen trifft man auf Menschen denen die Umwelt besonders am Herzen liegt. Für Surfer hat eine intakte Natur einen hohen Stellenwert, da sie so nah wie kaum ein anderer Sportler mit dieser in Berührung kommen. Eine Umweltzerstörung nimmt Einfluss auf die Riffe und Sandbänke, dies kann sich in der Konsequenz negativ auf die Entstehung der Wellen auswirken. Surfer gehören zu einer der größten Gruppe welche sich regelmäßig am Strand oder im Wasser aufhalten. Aus diesem Grund ergibt sich für Puresurfcamp die Möglichkeit als gutes Beispiel voranzugehen und umweltschützende Unternehmungen durchzuführen.⁴³ Speziell Surfcamps haben viele Möglichkeiten dies umzusetzen, da die Hauptzielgruppe aus naturverbundenen Menschen besteht. Corporate Social Responsibility ist in diesem Zusammenhang imagefördernd und würde ein bedeutendes Alleinstellungsmerkmal mit sich führen.

Eine weitere Schwäche des Puresurfcamps ist eine zu geringe Marktsegmentierung. Angebotene Dienstleistungen unterscheiden sich zu wenig von der Konkurrenz bzw. sind in Hinblick auf eine bereits vorhandene Marktsättigung und eventuell in der Zukunft herbeigeführte Marktstagnierung ausbaufähig. Speziell der Funsportsektor bietet auch sportartenübergreifend interessante Möglichkeiten der Segmentierung oder Branchenverschmälzung.

3. Chancen

⁴² Offizielle Homepage des Zukunftsinstitutes

⁴³ freshsurf.de

Aufgrund der in Kapitel 3.5.2 herausgestellten Schwächen lassen sich im Gegenzug Chancen für das Unternehmen formulieren. Hierzu gehören eine Fülle an Zusatzangeboten, welche speziell für Surfcamps in Frage kommen. Unter anderem zählen beispielsweise weitere Wassersportangebote (Kiten, Windsurfen, Kajak fahren, Jetski fahren, Tauchen etc.) oder sportübergreifende Zusatzangebote (Klettern, Skaten) dazu. Besonders hervorzuheben als innovative Surf-Sportart ist das sog. Stand-Up-Padeln, welches als neue Trensportart gilt. (siehe Kapitel 5). Darüber hinaus bietet sich eine Umstellung vieler unternehmensbezogener Vorgänge auf Nachhaltigkeit an. Eine weitere Chance des Unternehmens, besonders aufgrund der guten wirtschaftlichen Lage, ist die Erschließung neuer Märkte. Es gibt weltweit eine Fülle von Surfgebieten auf die das Unternehmen übergreifen könnte. Hierzu zählt besonders Mittel- und Südamerika, wo perfekte Voraussetzungen zum Surfen geboten werden und ein noch hohes Marktpotenzial besteht.

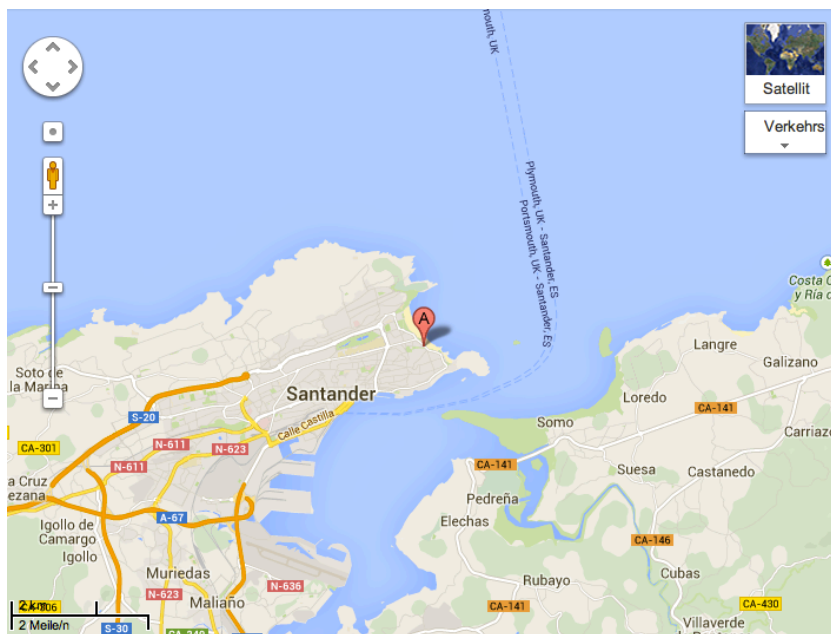


Abbildung 11: Standort Puresurfcamp, Quelle: Google Maps, 2014

4. Risiken

Ein mögliches Risiko für das Unternehmen stellt eine Marktsättigung oder Stagnierung des Marktes dar. Nordspanien hat bereits eine Vielzahl an Surfcamp Anbietern vorzuweisen und stellt aus diesem Grund bereits einen gesättigten Markt dar. Hinzu kommt die Gefahr neuer Wettbewerber welche versuchen in den Markt einzutreten. Diese sind meist bestrebt den bisherigen Wettbewerbern Marktanteile abzunehmen.

Desweiteren könnten diese aus anderen Branchen besonderes Know-how oder erhebliche Kapitalkraft mitbringen, was wiederum die Position bisheriger Anbieter bedrohen könnte.⁴⁴

Ein weiterer Aspekt, im Hinblick auf Risiken, ist die Abhängigkeit von Wetterverhältnissen. Durch das Fehlen guter Wellen, ausgelöst von globalen Wetterveränderungen, könnten wichtige Kunden ausbleiben. Hinzu kommt die Notwendigkeit ausreichender Temperaturen in der Sommersaison. Durch einen kalten Sommer könnten die Besucherzahl ebenfalls zurückgehen, was einen erheblichen Kapitalverlust mit sich bringen würde.

Weiterhin ist zu erwähnen, dass ein Surfcamp sehr stark vom Kundenverhalten und –interesse abhängig ist. Die Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden sollten stets berücksichtigt und für die Zukunft prognostiziert werden. Zur Zeit ist das Interesse am Wellenreiten ausgeprägt und weist keinerlei Anzeichen auf Veränderungen auf. Gegenteiliges ist der Fall. Das Interesse steigt und der Markt bietet zum Reisen mehr Möglichkeiten denn je.

5.4 Standortanalyse am Beispiel von Puresurfcamp

Um eine Standortanalyse für Surfcamps durchzuführen, ist eine differenzierte Betrachtung der beeinflussenden Standortfaktoren notwendig, die für diese Branche bzw. für diese Art von Unternehmen, relevant sind. Im Folgenden werden relevante Punkte für den Standort eines Surfcamps am Beispiel von Puresurfcamp in Santander, erläutert.

Das Surfcamp des Unternehmens Puresurfcamp befindet sich im nordspanischen Santander (Kantabrien). Die Lage am Meer und die Erreichbarkeit vieler surfbarer Strände ist Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Surfcamps. Nordspanien hat eine große Anzahl an einsamen Surfspots anzubieten. An der Küste mit ihren zahlreichen Buchten findet sich bei fast allen Wellenverhältnissen ein geeigneter Platz zum Surfen. Besonders hervorzuheben sind hier die Strände rund um Santander.⁴⁵ Neben zahlreichen anderen Surfsport findet sich hier der beliebteste Surfspot Nordspaniens (Playa de Sardinero).⁴⁶ Aufgrund der Tatsache, dass ein Großteil der Kunden aus dem Ausland kommt (Vergleich Kapitel 2) ist eine geeignete Infrastruktur für den Erfolg eines Surfcamps genauso bedeutend wie die direkte Lage am

⁴⁴ Kuß, 2007, S.39

⁴⁵ Stormrider-Guide, 1995

⁴⁶ www.waveculture.de

Meer. In Santander befindet sich ein internationaler Flughafen, welcher nur wenige Kilometer vom Surfcamp entfernt liegt.

Für einheimische Campbesucher bietet die Region ein nationales Netz an Bus- und Bahnverbindungen, welche aus allen Gebieten Spaniens Santander ansteuern. Auch klimatische Bedingungen sind für die Standortwahl entscheidend. Aufgrund der Tatsache, dass Wellenreiten eine Outdoor-Sportart ist, welche im Wasser betrieben wird, ist es von Vorteil klimatisch angemessene Bedingungen vor zu finden. Die Durchschnittstemperatur in Santander fällt von Mai bis Oktober, was die europäische Hauptsaison im Wellenreiten darstellt, nicht unter 20 Grad.⁴⁷ Die Voraussetzung für ein angemessenes Klima ist bei der Standortwahl Santander demnach gegeben.

Es lässt sich zusammenfassen, dass die geografische Ausrichtung des Surfcamps die besten Voraussetzungen für die Ansiedlung auf dem europäischen Surfmart mit sich bringt.

⁴⁷ www.klima.org

6 Marktsättigung

Die Marktsättigung beschreibt eine Situation, bei der fast alle potentiellen Verbraucher eines/einer bestimmten Produkts/Marke dieses tatsächlich gekauft haben und in der der Gesamtumsatz des/der Produktes/Marke durch Stimulierung der Verbrauchsintensität und/oder einer zusätzlichen Nachfrage kaum noch erhöht werden kann.

Anhand des Marktvolumens am Marktpotenzial lässt sich erkennen inwiefern das Marktpotenzial bereits ausgeschöpft ist und welche Ersparnisse noch gegeben bzw. vorhanden sind. In erster Linie ist laut Meffert zu berücksichtigen, dass eine Marktsättigung stets schwierig zu beurteilen ist und eine Gegebenheit nicht sicher festzustellen ist. In den meisten Fällen ist nur eine Marktsegmentsättigung festzustellen und Sättigungen über 100% möglich. Ein Beispiel hierzu ist laut Meffert das Vorhandensein von mehreren TV-Geräten in einem Haushalt. In diesem Fall läge die Sättigung bei über 100%. Marktsättigung bedeutet demnach eine in der Wettbewerbsstrategie zu berücksichtigende Marktsituation bei der eine Ausschöpfung des Marktpotenzials vorliegt. Aus diesem Grund ist dann kein Marktwachstum mehr möglich. Weitere Gründe für eine Sättigung sind beispielsweise die Abnahme und/oder schwindende Kaufkraft der Kunden oder eine Verlagerung der Verbrauchsgewohnheiten. Infolgedessen verstärkt sich der Wettbewerb und die Marktgröße verringert sich, da ein Marktwachstum ausbleibt. Marktanteilsgewinne können laut Meffert bloß noch auf Kosten von Wettbewerbern erzielt werden. Unternehmen die auf gesättigten Märkten erfolgreich sein wollen sollten demzufolge Wettbewerbsvorteile schaffen, realisieren und halten.

Zudem ist es eine sinnvolle Alternative aus gesättigten Märkten auszutreten bzw. eine Markterweiterung anzugehen. Eine Markterweiterung stellt beispielsweise die Verlegung eines Unternehmens an einen anderen Standort dar. Eine weitere Vorgehensweise, um trotz Marktsättigung erfolgreich zu sein, ist eine technologische Neuorientierung mit dem Fokus auf Innovationen. In diesem Zusammenhang stellt auch die Abgrenzung zur Konkurrenz eine Notwendigkeit dar.⁴⁸

⁴⁸ Meffert, Strategische Unternehmensführung und Marketing, 1988

7 Möglichkeiten zur Etablierung eines Surfcamps in einem nahezu gesättigten Markt

7.1 Segmentierung und Branchenverschmelzung

Im Folgenden werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt und erläutert um zu veranschaulichen wie sich ein Unternehmen in einem nahezu gesättigten Markt etablieren kann, ohne an der Barriere der Marktsättigung zu scheitern.

In diesem Fall handelt es sich um die Idee ein Surfcamp, in dem im vorherigen Kapitel beschriebenen Markt, Nordspanien (Santander) mit Hilfe innovativer Ideen erfolgreich zu platzieren.

Wie in Kapitel 6 beschrieben, ist eine Marktsättigung meist schwer zu beurteilen und eine Gegebenheit nicht immer sicher festzustellen. In den meisten Fällen ist nur eine Marktsegmentsättigung zu identifizieren und Sättigungen über 100% möglich.

Mit Hilfe der Marktanalyse Nordspaniens (Vergleich Kapitel 5) wurde bereits festgestellt, dass in Santander vier Surfcamps angesiedelt sind und miteinander konkurrieren. Demzufolge ist es für die Gründung eines Surfcamps in diesem umkämpften Markt von besonderer Bedeutung neue Marktsegmente zu erschließen. Neben dem Wellenreiten, was bereits von allen bestehenden Surfcamps angeboten wird, ist es wichtig neue Zusatzangebote zu definieren. Durch die Erschließung neuer Segmente ist es möglich sich von der Konkurrenz zu distanzieren und eventuelle Alleinstellungsmerkmale zu schaffen. Eine leistungsbezogene Differenzierung von der Konkurrenz ist demnach empfehlenswert, auch um einem eventuellen Preisverfall entgegenzuwirken bzw. vorzubeugen. Ein weiterer Vorteil der Erschließung neuer Segmente der Branchenverschmelzung ist zudem die Ansprache einer neuen bzw. weiteren Zielgruppe.

Ein Beispiel ist die Branchenverschmelzung mit dem Skate-Sport. Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, wurden im Laufe der Geschichte immer mehr Manöver aus dem Skaten auf das Wellenreiten übertragen. Skaten ist dem Surfen sehr ähnlich und wird insbesondere von vielen Surfern betrieben, die nicht das ganze Jahr über am Meer leben und demnach das „Surfen auf der Straße“ ausüben. Dies wird auf sog. Longboards betrieben, was dem Wellenreiten am nächsten kommt. Diese recht langen Skateboards sind sehr gut geeignet um gemütlich zu gleiten und lange Schwünge zu ziehen, ähnlich wie mit einem Surfboard in der Welle. Normale Skateboards sind deutlich kürzer als die verwandten Longboards. Hiermit werden meist Tricks ausgeübt, welche auf das moderne Surfen mit einem Shortboard übertragen wurden. Skaten und Surfen sind sehr stark miteinander verbunden und beides ge-

hört zu den beliebtesten Funsportarten weltweit. Diese Kompatibilität eröffnet die Möglichkeit beide Sportarten in einem Surfcamp anzubieten und somit verschmelzen zu lassen. Neben dem Wellenreiten, welchen logischerweise Hauptbestandteil des Angebotes eines Surfcamps darstellt, ist es sinnvoll Longboard- und Skate-Kurse anzubieten oder Longboards und Skateboards zum „Cruisen“ auszuleihen.. Zusätzlich kann eine Skaterampe im Surfcamp etabliert werden, um Skate-Liebhabern die Möglichkeit zu bieten, zusätzlich zum Surfen das Skaten auszuüben. Weiterhin können dementsprechend Skatekurse angeboten werden, in denen neben den Basics für Anfänger auch Tricks für Fortgeschrittene vermittelt werden, welche später auf dem Surfbrett umgesetzt werden können. Ebenso besteht die Möglichkeit das Tauchen als Zusatzangebot aufzunehmen. Tauchen ist neben dem Surfen einer der beliebtesten Wassersportarten und eignet sich hervorragend um diese beiden Branchen miteinander verschmelzen zu lassen. Spanien bietet eine Fülle an geeigneten Tauchspots und könnte demnach ein neues und erfolgsversprechendes Segment darstellen. Darüber hinaus können, neben den surfübergreifenden Sportarten unterschiedliche Surfarten in einem Camp angeboten werden. Hier seien beispielhaft das Windsurfen, Kitesurfen und Stand-Up Paddeln benannt. Hierzu ist zu erwähnen, dass aufgrund der Wind- und Wasserverhältnisse Nordspanien nicht das optimale Terrain für Wind- und Kite-Surfer darstellt. Allerdings bietet das Mittelmeer im Süden Spaniens geeigneteres Terrain. Anders ist dies jedoch in Hinblick auf das mittlerweile weit verbreitete Stand-Up-Paddeln. Dieser Sport ist dem Wellenreiten sehr ähnlich, nur dass man auf dem Surfbrett steht und sich nicht mit den Händen, sondern mit einem Stechpaddel fortbewegt. Die Voraussetzungen für das Surfen von Wellen mit dem Stand-up-Paddel-Board sind die Gleichen wie für das Wellenreiten. Hinzu kommt jedoch, was diese Sportart speziell für Wellenreit-Surfcamps interessant macht, dass dieser Surfstil eine perfekte Alternative für wellenarme Tage ist. Bedeutet, dass dieser Sport selbst in flachen Gewässern ohne Wellen auszuüben ist und er ein hervorragendes Ganzkörpertraining ermöglicht. Zudem können beim Stand-Up-Paddeln wunderschöne, einsame Landschaften erkundet werden und dies nicht nur im Sommer, sondern auch speziell im Winter, da kein direkter Wasserkontakt stattfinden muss. Stand-Up-Paddeln ist seit dem Windsurfboom in den 1980er Jahren (Vergleich Kapitel 2.) die am schnellsten wachsende Wassersportart.⁴⁹ Vor allem im Winter, der Nebensaison für Surfcamps in Europa, ist diese Sportart eine Alternative zum Wellenreiten. Bei kalten Wassertemperaturen ist das Stand-Up-Paddeln eine optimale Alternative, weil man im Unterscheid zum Wellen-

⁴⁹ Sup-guide.de

reiten oder Schwimmen nur kurzzeitig im Wasser ist und sich ansonsten stehend auf dem Brett befindet. Demzufolge ist man den kalten Wassertemperaturen im Winter nur kurzzeitig, oder sogar gar nicht ausgesetzt.

7.2 Zusatzangebote

Ein breites Spektrum an Zusatzangeboten zur Unterhaltung der Kunden ist besonders wichtig um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Hierbei sollte besonderes auf kreative Möglichkeiten zur Unterhaltung, neben dem eigentlichen Wellenreiten, Wert gelegt werden. Das Hauptaugenmerk liegt demnach auf der Herausfilterung von Angeboten die speziell auf die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe ausgerichtet sind.

Es gibt unzählige Möglichkeiten und der Kreativität sind kaum Grenzen gesetzt, wenn es um Zusatzangebote in Surfcamps geht. Aus diesem Grund werden im Folgenden speziell ausgewählte Überlegungen zu Angeboten dargelegt, welche zur Marktstruktur Nordspaniens passen und aufgrund der dortigen Gegebenheiten Zuspruch finden.

Zuerst sind sportübergreifende Zusatzangebote zu erwähnen, welche an surf- bzw. wellenfreien Tagen ausgeübt werden können und Abwechslung zum Alltag im Surfcamp schaffen. Aufgrund einer hohen Anzahl wilder Flüsse und Bäche ist die Gegend um Santander besonders gut geeignet für Wildwasser-Rafting und Kajak-Touren. Dementsprechend wäre es für den Gründer eines Surfcamps zur erfolgreichen Etablierung in dieser Region von Vorteil, Tagestouren dieser Art in das Camp-Programm mitaufzunehmen. Aufgrund der Tatsache, dass die Gebirge Kantabriens ein Stützpfiler des Tourismus darstellen,⁵⁰ sollte sich der Gründer diese Vorzüge zu nutzen machen. Demzufolge sind u.a. Kletter-, Wander- und Mountainbike-Touren sinnvolle Zusatzangebote und bieten den Surfcamps ein Alleinstellungsmerkmal. Die junge Zielgruppe von Surfcamps könnte möglicherweise ebenfalls Interesse an anderen naturverbundenen Sportarten, welche spannende Erlebnisse mit sich führen.

Neben Angeboten außerhalb des Surfcamps ist ein gefülltes Angebot an Aktivitäten innerhalb des Camps von großer Bedeutung.

⁵⁰spanien-heute.de/kantabrien

Im Folgenden werden einige solcher Aktivitäten vorgestellt, die passend zur jungen Zielgruppe erfolgreich in ein Surfcamp etabliert werden können. Hierzu gehören Angebote wie Tischtennis, Dart oder Billard, welche den Campbesuchern eine Abwechslung zum Surfen bieten und zusätzlich die Kommunikation und den Kontakt unter den Camp-Gästen fördert. Weiterhin sollte ein abwechslungsreiches Abendprogramm fester Bestandteil eines Surfcamps sein. Beispielhaft sind BBQ-Partys am Stand oder gemeinsame Ausflüge nach Santander zu erwähnen. Angebote wie „Chill-Out-Areas“ zum entspannen oder Gemeinschaftsräume mit Kino bieten zu-



Abbildung 12: Surf-Yoga,
Quelle: Surf&Roll, 2014

dem eine abwechslungsreiche Alternative zu Party-Abenden oder Sportaktivitäten. Die Erholung nach dem Surfen ist wichtiger Bestandteil des Sports und sollte gewährleistet und berücksichtigt werden. Passend zu diesem Gesichtspunkt ist das Angebot von Yoga-Stunden. Yoga ist unter Surfern sehr beliebt, weil es die körpereigene Beweglichkeit und die Konzentration fördert. Das Bewusstsein für den eigenen Körper wird gestärkt, was für Surfer von enormer Wichtigkeit ist. Auch Profisurfer nutzen Yoga um sich körperlich und geistig auf Wettkämpfe vorzubereiten oder sich von Verletzungen zu erholen.⁵¹

Zudem ist Yoga auf Surfbrettern eine geeignete Möglichkeit um sich körperlich fit zu halten. An wellenarmen Tagen kann man sich demnach trotzdem im Wasser auf dem Surfbrett aufhalten, nur nicht zum klassischen Wellenreiten, sondern zum Yoga.

Im Folgenden wird ein weiteres Zusatzangebot erläutert, welches innovativ ist und ein besonderes Alleinstellungsmerkmal aufweist.

Aufgrund der Tatsache, dass ein Surfcamp an einen Standort gebunden ist und sich daher permanent an einem Ort befindet, ist es Besuchern nicht möglich den besten Wellen Tag täglich nachzureisen. Den Surfcamps ist es bisher nur möglich, Campbesucher mit dem Auto zu Surfspots in der direkten Umgebung zu fahren. Meistens sind die Wellen an der Atlantikküste in Nordspanien relativ konstant, jedoch kann kein Einfluss auf das Wetter genommen werden. Die Nordküste Spaniens bietet zahllose Surfspots über hunderte Kilometer Küste verteilt. Aus diesem Grund ist es möglich, dass gute Wellen Tag täglich an unterschiedlichen Surfspots auftauchen und die direkte Surfcamp-Umgebung teilweise leer ausbleibt. Zusätzlich

⁵¹ www.fearless-yoga.com/yoga-fr-surfer

gibt es je nach Region unterschiedliche Arten von Wellen, welche sich in Kraft, Größe, Richtung und Untergrundbeschaffenheit unterscheiden. Um infolgedessen die Bedürfnisse und Interessen der Kunden optimal erfüllen zu können ist das Angebot von Campern oder Wohnmobilen eine geeignete Strategie. Demnach können Campbesucher selbst entscheiden, ob sie im Camp verweilen und die dort vorherrschenden Bedingungen für diese zufriedenstellend sind oder ob sie die Möglichkeit nutzen sich einen Camper zu mieten und die Küste, je nach Wellenvorhersage, abzufahren. Die Camper sollten zwei bis vier Schlafplätze, eine Küche und Stauraum für mindestens zwei Surfbretter pro Person aufweisen. Zusätzlich sollte sich eine Fahrradhalterung an jedem Camper befinden, sodass nach Wunsch auch Fahrräder ausgeliehen werden können, um an den angesteuerten Orten über den Camper hinaus mobil zu sein. Mit dieser Idee ist es Campbesuchern also möglich individuell angepasste Touren zu machen und jeden Tag den Wellenvorhersagen zu unterschiedlichen Orten und Surfspots zu folgen. Zusätzlich bietet es sich an, dass die Camper mit Navigationssystemen ausgestattet werden, damit jeder Surfspot der Nordküste problemlos gefunden werden kann. Zur Camp-Gründung werden zusätzlich einige Routen zusammengestellt, welche als Leitfaden für Nutzer dieses Angebots dienen. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Besucher aufgrund dieses Angebotes dem Risiko von schlechtem Wetter oder dem nicht Vorhandensein von geeigneten Wellen entgehen.

8 Ökologische Ausrichtung eines Surfcamps am Beispiel des Megatrends Neo-Ökologie

Um die ökologische Ausrichtung eines Surfcamps zu erläutern wird nachfolgend der Megatrend Neo-Ökologie im Allgemeinen vorgestellt um diese ökologische Ausrichtung anschließend an einem Surfcamp exemplarisch vorzustellen.

8.1 Neo-Ökologie

Laut dem Zukunftsinstitut beschreibt der Megatrend Neo-Ökologie den gesellschaftlichen Veränderungsprozess zu einem ressourceneffizienten, nachhaltigen

Dieser Begriff bezeichnet das nachhaltige Produzieren und Handeln. Es wird prognostiziert, dass Wachstum künftig aus einem Mix von Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement entsteht. Umweltschutz, Ressourcenschonung, Co2-Einsparung und Corporate Social Responsibility wird in der Zukunft eine neue Business-Moral darstellen und sich dem mittlerweile weit verbreiteten Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS) anpassen. Dieser Megatrend wird in der Zukunft eine Veränderung der Märkte und des Konsumverhaltens mit sich führen.⁵²

In diesem Zusammenhang wird über den Naturschutz und die Ressourcenschonung auf Nachhaltigkeit und Effizienz in allen Bereichen fokussiert. Neo-Ökologie wird demnach zum Trend für den Konsum und somit ein wichtiger zu berücksichtigender Faktor für die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen.⁵³

Laut dem Zukunftsinstitut empfinden über 90% der Deutschen den verstärkten Ausbau erneuerbarer Energien für wichtig, sehr oder sogar für besonders wichtig.

Das Thema Umweltschutz und Ressourcenknappheit ist innerhalb der letzten 30 Jahre zu einem wichtigen Thema der Gesellschaft geworden. Zwar beläuft sich die Mitgliedschaft der Deutschen in Umweltschutzverbänden auf 5% jedoch machen sich laut einer Forschung des Zukunftsinstitutes über 80% der Bevölkerung Sorgen um den Zustand der Umwelt. Demnach ist der Umweltschutz fest in den Köpfen der Menschen verankert. Laut einer weiteren Studie trennen 82% der Europäer Müll, und 70% versuchen umweltschädliche Produkte zu umgehen.

Auch der Staat und die Wirtschaft haben erkannt, dass die Umstrukturierung hin zu einem ressourceneffizienten und nachhaltigen Wirtschaften gewinnbringend ist und Arbeitsplätze schafft. Ein hohes Wachstum dieser Märkte ist bereits zu beobachten.

⁵² www.zukunftsinstitut.de

⁵³ www.zukunftsinstitut.de/megatrends

Im Bereich Windenergieanlagen wird in 2020 der Weltmarkt für die Umweltindustrien bei ca. 3,1 Milliarden Euro liegen und sich demnach in den nächsten acht Jahren verdoppeln. Dabei ist das schnellste Wachstum von den erneuerbaren Energien zu erwarten. Auch in der Bevölkerung ist ein Bewusstsein für grünen Strom zu beobachten. Die Anzahl an Privat- und Gewerbekunden die Ökostrom beziehen, stieg von 590.000 (2006) auf 3.163.007 (2011).

Neben dem Energiemarkt wird auch der Lebensmittelmarkt zu einem „grünen“ Markt. Ökologisch angebaute Lebensmittel und Produkte aus nachhaltiger Tierhaltung sind laut dem Zukunftsinstitut ähnlich wachstumsstark und nachgefragt wie „grüne Kleidung“ und Kosmetika.

Superfoods sind der neue Gesundheitstrend aus den USA. Hierbei werden Lebensmittel wie Brokkoli, Avocado oder Lachs wieder neu entdeckt und eingeführt. Der Fokus liegt auf einem hohen Anteil an Vitaminen und Mineralien, oder andere gesunden Nährstoffen in den Produkten.

Einer Studie zufolge ist ein Anstieg des weltweiten Umsatzes bei Bio-Lebensmitteln von 15,2 Milliarden US-Dollar im Jahre 1999 auf 59,57 Milliarden US-Dollar im Jahre 2009 zu verzeichnen.

Ebenso ist die Verbreitung von Solaranlagen stark auf dem Vormarsch. Nicht nur große Konzerne und Unternehmen nutzen die umweltfreundliche Stromproduktion. Auch die Bürger nutzen diese „grüne“ Stromproduktion vermehrt. Demnach sind 40% der Stromerzeugung aus Photovoltaik-, Wind- und Biogasanlagen auf Privatpersonen zurückzuführen. Der Selbstversorger-Trend beschränkt sich demnach nicht mehr nur auf Nahrungsmittel, sondern ebenso auf die Energie. Laut des Zukunftsinstitutes rücken innovative Ideen, die Ressourcen sparen immer mehr in den Vordergrund.

Einhergehend mit dem Megatrend Neo-Ökologie wird auch die Architektur angepasst. Nachhaltiges Planen und Bauen wird hier zentral fokussiert. Gebäude werden demnach so konzipiert, dass sie an die Trends angepasst werden können und demnach klimaneutral werden und den größten Teil der Energie selbst erzeugen. Das Konzept „Produkt-zu-Produkt“ bedeutet laut des Zukunftsinstitutes eine Ressourceneffizienz, die sich die Natur als Vorbild nimmt. Es gibt demnach keine Probleme mehr mit Abfall. Es sollen hochprofitable Produkte entwickelt werden, deren Bestandteile in biologischen und technischen Kreisläufen zirkulieren und positive Effekte auf die Umwelt und Gesundheit haben. Mit der Müllreduktion soll Abfall als Material für die Schaffung neuer Produkte verwendet werden.

Auch in der Veranstaltungs- und Dienstleistungsbranche werden laut des Zukunftsinstitutes „grüne“ Aspekte immer wichtiger. Im Rahmen einer Online-Umfrage im Jahre 2013 spielt für drei Viertel der Befragten das Thema Nachhaltigkeit eine größere Rolle als in den Jahren zuvor.⁵⁴

Umweltschutz: Erneuerbare Energien		Werte	Statistik
Anteil erneuerbarer Energien am Endenergieverbrauch in Deutschland		12,3%	Details →
Investitionen in erneuerbare Energien in Deutschland		16,3 Mrd. €	Details →
Umweltverschmutzung: CO ² Emissionen		Werte	Statistik
Weltweiter CO ² Ausstoß		35.447,06 Mio. t	Details →
Pro-Kopf-CO ² -Emissionen weltweit		4,63 t	Details →
Höhe der CO ² Emissionen in Deutschland		834 Mio. t	Details →
Pro-Kopf-CO ² -Emissionen in Deutschland		9,3 t	Details →
Meinungen zum Thema Nachhaltigkeit		Werte	Statistik
«Das Thema Klimaschutz beeinflusst mein Konsumverhalten»		53%	Details →
Volle Zustimmung: «Wir brauchen einen konsequenten Umstieg auf erneuerbare Energien»		38%	Details →
Beim Kauf von Babynahrung spielt Nachhaltigkeit eine besonders große Rolle		37%	Details →

Abbildung 13: Statistik Umweltschutz, Quelle: Statista, 2014

Bezeichnend für nachhaltige Event-Konzepte ist das Hauptaugenmerk auf Emissionsreduzierung, Energie- und Ressourceneffizienz. Dies geschieht beispielsweise durch Wärmedämmung oder ökologische Baumaterialien, den Einsatz energiesparender LED-Leuchten, die Reduzierung des Wasserverbrauchs sowie die Müllvermeidung bzw. Recycling. Hinzu kommt ein Angebot von ausschließlich biologisch hochwertigen Lebensmitteln aus der Region. Genuss und Gesundheitsbewusstsein gehören demnach zusammen bzw. werden vernetzt.

⁵⁴ zukunftsinstitut.de/megatrends

8.2 Ökologische Ausrichtung am Beispiel eines Surfcamps

Die Umsetzung auf ein nachhaltiges Produzieren und Handeln stellt eine Geschäftsidee für die Gründung eines Surfcamps dar. Sie bringt ein Alleinstellungsmerkmal mit sich, welches in einem bereits gesättigten Markt große Bedeutung im Hinblick auf eine erfolgreiche Etablierung im Markt aufweist. Demnach stellt eine Verbindung von Ökologie und Ökonomie eine Chance dar, sich in einem gesättigten Markt erfolgreich zu etablieren. Zusätzlich sorgt die Fokussierung eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit für ein positives Image, welches in der Gesellschaft gefragter ist denn je. Speziell Surfer, welche aufgrund ihrer Sportart stark mit der Natur in Verbindung stehen sind oftmals besonders engagiert und begeistert von einer ökologisch ausgerichteten Lebensweise. Aufgrund dessen lässt sich ein Projekt dieser Art besonders im Surf-Business erfolgreich umsetzen.

Aufgrund der Tatsache, dass der Wachstumsmarkt der Zukunft im „grünen“ Konsumverhalten der Verbraucher liegt, können Unternehmen welche dies umsetzen und berücksichtigen einen Wettbewerbsvorteil erzielen, sofern die gesamte Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie auf Aspekten der Nachhaltigkeit beruht. Unternehmen sollten dieses Alleinstellungsmerkmal nutzen und dementsprechend ihre gesamte Strategie darauf ausrichten, indem sie den ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekt gleichermaßen berücksichtigen und danach handeln. Dies stellt eine neue Business-Moral dar. Ebenso löst Nachhaltigkeit positive Emotionen aus und ist daher bestens für die Kundenbindung geeignet. Positiv zu erwähnen ist, dass viele Bereiche im Bezug auf Nachhaltigkeit noch nicht ausgeschöpft sind.

Im Folgenden werden nun Aspekte erläutert, welche für die Umsetzung eines ökologischen Surfcamps zu berücksichtigen sind. Vorerst lässt sich sagen, dass bislang kein Surfcamp existiert, welches eine ökologische Ausrichtung verfolgt, somit liegt ein Alleinstellungsmerkmal vor wodurch sich das Surfcamp von anderen Anbietern unterscheiden kann.

Zur ökologischen Ausrichtung eines Surfcamps ist von Nöten, dass das verwendete und bereitgestellte Equipment aus biologisch abbaubaren Materialien besteht, wie beispielsweise die Surfbretter, Bordshorts und Neoprenanzüge. Exemplarisch sei das Unternehmen „Patagonia“ benannt, welches ein Textilhersteller aus dem Bereich Surfen und Outdoor ist, der biologisch abbaubare Materialien zur Herstellung seiner Produkte verwendet. Biologisch abbaubar bedeutet in diesem Sinne, dass

das Material durch Mikroorganismen in Bestandteile zerlegt werden kann, welche auch in der Natur vorkommen.⁵⁵ Zudem werden alle Patagonia-Produkte in der gesamten Lieferkette unter sicheren, fairen, legalen und menschenwürdigen Arbeitsbedingungen gefertigt. Darüber hinaus werden alte Materialien recycelt und für die Produktion neuer Produkte genutzt. Weiterhin spendet das Unternehmen 1% des Umsatzes für Umweltorganisation aller Welt. Demzufolge ist das gesamte Unternehmen ökologisch und sozial ausgerichtet. Aus diesem Grund wäre dieses Unternehmen bestens geeignet für eine Kooperation mit einem Surfcamp, wie es mittlerweile bei vielen Surfcamps üblich ist. Eine Reihe von Surfcamps in Europa arbeitet beispielsweise mit Surfunternehmen wie Quiksilver oder Billabong zusammen, welche jedoch keine nachhaltigen Ziele verfolgen und deren Equipment nicht biologisch abbaubar ist. Im Falle der Gründung eines Surfcamps in Nordspanien wäre eine Kooperation oder ein Sponsoring mit Patagonia sinnvoll und würde zu der ökologischen Ausrichtung passen. Weiterhin würde die ökologische Ausrichtung bedeuten, dass campeigene Fahrzeuge einen Gas- oder Elektroantrieb vorweisen sollten. Es ist schwierig komplett auf Fahrzeuge im Camp zu verzichten, da Kunden zu naheliegenden Surfspot gefahren werden müssen, welche zu Fuß zu weit vom Camp entfernt liegen. Zudem sollte das Gebäude oder die Bungalows des Surfcamps aus umweltfreundlichen Materialien bestehen. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, können Gebäude klimaneutral konzipiert werden und den größten Teil der benötigten Energie selbst erzeugen. Holz wäre in diesem Falle ein geeignetes Material für die Grundsubstanz des Camps. Weiterhin sollten beim Bau natürliche Dämmstoffe und Naturharzfarben verwendet werden, welche biologisch abbaubar sind und demnach keinen negativen Einfluss auf die Natur ausüben. Das komplette Camp sollte mit Energiesparlampen ausgestattet sein und Ökostrom als Energiequelle genutzt werden. Im besten Fall würde das Camp eine komplette Selbstversorgung umsetzen. D.h., dass die gesamte Stromversorgung aus erneuerbarer Energie gewonnen wird. Ein passendes Beispiel hierfür ist die Stromversorgung über Solaranlagen, welche in der Gesellschaft von immer größerer Bedeutung wird (Vergleich Kapitel 8.1). In Nordspanien würde diese Methode aufgrund einer durchschnittlichen Sonnenscheindauer von sechs Stunden pro Tag sehr gut funktionieren.⁵⁶

Das Thema Klimaschutz und nachhaltige Energie ist bereits in den Köpfen vieler Menschen verankert. Wie in Tabelle (dfm) zu sehen, waren im Jahr 2014 bereits **53%** der deutschen Bevölkerung der Meinung, dass ihr Konsumverhalten durch das

⁵⁵ patagonia.com

⁵⁶ wetteronline.de

Thema Klimaschutz beeinflusst wird. Zudem waren 38% der Bevölkerung der Meinung, dass ein konsequenter Umstieg auf erneuerbare Energie von Nöten ist. Aufgrund einer eigens durchgeführten Umfrage lies sich ermitteln, dass 66% der Befragten Wert auf eine ökologische Ausrichtung eines Surfcamps legen, welches sie besuchen würden. Neben den bereits erwähnten Maßnahmen zur ökologischen Ausrichtung eines Surfcamps, sind die angebotenen Lebensmittel von großer Bedeutung. Demnach wäre darauf zu achten, dass die Nahrung biologisch angebaut wird. Gemüse und Obst kann aus eigener Herstellung gewonnen werden. Frischer Fisch und Meeresfrüchte können in diesem Fall aus nachhaltigem Fischfang gewonnen werden. Alle Produkte, welche nicht aus eigenen Erzeugnissen stammen, können alternativ aus der Region gewonnen werden. Wird auf den Kauf von Produkten aus fernen Ländern verzichtet und ausschließlich von lokalen Händlern bezogen, kann eine hohe CO₂-Emission eingespart werden.

Übersicht	Werte	Statistik
Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland	7,04 Mrd. €	Details →
Marktvolumen für Bio-Lebensmittel im LEH und in Drogeriemärkten	1.679 Mio. €	Details →
Bio-Anteil an Lebensmittelausgaben in Deutschland	3,3%	Details →

Bioprodukte: Handel & Konsum	Werte	Statistik
Supermarkt ist bevorzugter Einkaufsort von Biolebensmitteln	82%	Details →
Eier werden bevorzugt in Bioqualität gekauft	84%	Details →
Hoher Preis ist Hauptgrund für den Verzicht auf Bioprodukte	62%	Details →

Naturprodukte: Food & Non-Food	Werte	Statistik
Befragte, die Naturkosmetik verwenden	33,5%	Details →
Anteil der Käuferhaushalte von Naturkosmetik in Deutschland	17,9%	Details →
Umsatz mit Naturkosmetik in Deutschland	920 Mio. €	Details →
Bioanteil bei Schokolade mit Fairtrade-Siegel am Gesamtabsatz	42%	Details →

Abbildung 14: Statistik Bio-Lebensmittel, Quelle: Statista, 2014

Des Weiteren ist eine ökologische Ausrichtung auch mit einem ökologischen Engagement in Verbindung zu setzen. Neben den eigenen Maßnahmen kann ein Surfcamp seine Dienstleistungen auf Aufklärung und soziale Projekte ausweiten. Hierzu könnte das Camp beispielsweise der Organisation „1% for the planet“ angehören, bei der 1% des Jahresumsatzes durch angehörige Unternehmen an diese Organi-

sation gespendet wird. Diese Stiftung setzt das gewonnen Geld für internationale Projekte ein um den Planeten zu schützen. Bereits 1.200 Unternehmen in 44 Ländern unterstützen diese Organisation bereits. Unterstützt man diese Organisation, ist dies zudem auf der Homepage des jeweiligen Unternehmens sichtbar, dies hat zusätzlich eine positive Imagewirkung.

Neben der Unterstützung von Umweltorganisationen kann das Surfcamp eigene Projekte organisieren. Hierzu passend wäre beispielsweise ein Projekt für den Schutz des Ozeans und seiner Bewohner. Speziell Surfern liegt das Meer besonders am Herzen, daher wäre ein solches Projekt naheliegend. Zudem kann neben dem Surfunterricht noch Aufklärungsarbeit über dieses Thema angeboten werden. Hierzu könnten im Surfcamp z.B. Vorträge über die Gefährdung der Weltmeere gehalten werden um ein Problembewusstsein in den Köpfen der Kunden zu schaffen. In der Region Santander könnten „Strand-Reinigungstage“ gegründet werden, an denen die Bevölkerung und alle Campteilnehmer dazu aufgerufen werden, gemeinsam die Strände zu säubern. Ein kompletter Verzicht auf Plastik im gesamten Camp wäre mit dieser Idee in Verbindung zu bringen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich ein Surfcamp, welches sich in einem nahezu gesättigten Markt befindet, die Chance einer ökologischen Ausrichtung als Alleinstellungsmerkmal zu nutze machen kann, um die Barriere der Marktsättigung zu umgehen.

9 Ergebnisse und Ausblick

Nach der Vorstellung der Geschichte und Entwicklung des Wellenreitens wurde die Begrifflichkeit und Herangehensweise einer Markt-, Unternehmens-, SWOT- und Standortanalyse sowie die Marktsättigung und das Surferparadies Nordspanien beschrieben. Anschließend wurden diese auf den Markt Nordspaniens und das Beispiel Puresurfcamp angewendet. Hierbei wurde auf theoretischer Grundlage herausgestellt, dass sich Nordspanien als geeigneter Ort zur Gründung eines Surfcamps anbietet. Durch die Marktanalyse ließ sich jedoch ebenfalls feststellen, dass der Markt in der Region Santander bereits gesättigt ist und Puresurfcamp als Marktführer herausstellt.

Anschließend konnte anhand der Unternehmensanalyse von Puresurfcamp aufgezeigt werden, welche innovativen Möglichkeiten vorhanden sind um ein Surfcamp trotz Marktsättigung wirtschaftlich erfolgreich in Nordspanien zu platzieren.

Aus der Analyse des Marktes Nordspaniens sowie Puresurfcamp ließ sich ableiten, dass Santander geeignete Bedingungen zur Platzierung eines Surfcamps mit einhergehender Marktsättigung vorweist. Weiterhin konnte heraus gearbeitet werden, dass es Möglichkeiten gibt die Marktsättigung mit Hilfe innovativer Geschäftsmodelle zu umgehen und ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen zu etablieren. Das lässt sich dadurch begründen, dass der Markt an innovativen Ideen in Bezug auf die Ausrichtung und Angebotsvielfalt eines Surfcamps noch nicht ausgeschöpft ist und Trends die im Fokus der Gesellschaft stehen, diese zusätzlich fördern. Das Ziel der Arbeit, Möglichkeiten für die Etablierung in einem gesättigten Markt herauszuarbeiten, konnte insofern realisiert werden, als dass eine Branchenverschmelzung mit geeigneten Sportarten, innovative und zielgruppenorientierte Zusatzangebote sowie eine passend zum Megatrend Neo-Ökologie betriebene Ausrichtung zur Etablierung in Santander herausgearbeitet wurden. Wie im Grundlagenkapitel zur Marktsättigung erklärt, ist es trotz Marktsättigung möglich sich wirtschaftlich erfolgreich in einem gesättigten Markt zu platzieren, indem Wettbewerbsvorteile geschaffen und realisiert werden. Vorteile und Möglichkeiten ließen sich mit Hilfe der Markt- und Unternehmensanalyse von Puresurfcamp in Santander formulieren. Aufgrund der ausführlichen Analyse des Marktführers ließen sich aus den jeweils herausgestellten Schwächen und Risiken, Chancen und somit Möglichkeiten für eine erfolgreiche Etablierung formulieren. Im Ergebnis konnte heraus gestellt werden, dass die Verschmelzung der Surf-Branche mit sportartübergreifenden Zusatzangeboten wie Skaten, sowie die Verschmelzung mit anderen Surfstilen ein Alleinstellungsmerkmal herausbildet und bei Surfern auf Interesse stößt. Speziell das im Trend stehende Stand-Up-Paddeln, dessen Ausübung in Nordspanien optimale Bedingungen vorfindet und die am schnellsten wachsende Wassersportart ist und zudem im Winter besser ausgeübt werden kann als das klassische Wellenreiten. Die Analyse von

Puresurfcamp hat ebenfalls verdeutlicht, dass das herausgestellte Risiko von schlechtem Wetter und dem Fehlen von Wellen in Santander durch das Angebot von Campern und Wohnmobilen umgangen werden kann, wodurch es Surfcamp-Teilnehmern möglich ist, je nach Wellen- und Wettervorhersage geeignete Surfspots in ganz Nordspanien zu erreichen, ohne lediglich auf den campeigenen Surfspot angewiesen zu sein. Dieses Zusatzangebot stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar, welches die Konkurrenz nicht aufweist. Zudem sorgen Zusatzangebote wie Yoga, Tischtennis, Wander- und Fahrradtouren oder BBQ-Abende für Abwechslung und passen stimmig zur naturbehafteten Umgebung Santanders.

Den gesellschaftlichen Veränderungsprozess, hin zu einem ressourceneffizienten, nachhaltigen Wirtschaften, beschreibt der Megatrend Neo-Ökologie. Dieser Trend stellt eine Chance dar, um als Vorreiter mit der Gründung eines ökologisch ausgerichteten Surfcamp voranzuschreiten. Aufgrund der getätigten Analysen stellt sich diese Idee als innovativ und einzigartig heraus. Naturschutz steht besonders im Fokus von Surfern, wodurch die ökologische Ausrichtung eines Surfcamps besonderen Zuspruch findet und demnach ideal auf den Markt und die Zielgruppe angepasst ist. Eine ökologische Ausrichtung bedeutet, dass das Surfcamp ausschließlich biologisch abbaubares Equipment (Surfbretter, Neoprenanzüge) zur Verfügung stellt. Hierzu bietet sich eine Kooperation mit dem Surfunternehmen „Patagonia“, welche ausschließlich biologisch abbaubare Produkte herstellt. Diese Kooperation könnte ebenso ein Finanzierungsvorteil für die Gründung eines Surfcamps mit sich führen. Weiterhin weisen sämtliche Fahrzeuge des Surfcamps einen Elektromotor auf und bilden demnach keine CO₂-Emissionen. Die Gebäude des Surfcamps bestehen, nach dem Beispiel der ökologischen Ausrichtung, aus umweltfreundlichen und natürlichen Materialien wie Holz. Beim Bau des Surfcamps werden zudem ausschließlich natürliche Dämmstoffe sowie Naturhartzfarben verwendet. Darüber hinaus weist das Camp eine eigene Stromversorgung über erneuerbare Energien auf. Aufgrund der Standortanalyse wurde herausgestellt, dass aufgrund einer durchschnittlichen Sonnenscheindauer von sechs Stunden am Tag die Selbstversorgung über eine Solaranlage am effektivsten und sinnvollsten ist. Stringent hierzu besteht die Versorgung der Campbewohner aus selbstangebauter biologischer Nahrung. Lebensmittel welche nicht im Camp hergestellt oder angebaut werden können, werden ausschließlich aus der Region bezogen um lange, naturbelastende Transportwege zu vermeiden. Eine ökologische Ausrichtung als Idee zu Etablierung in einem nahezu gesättigten Markt wurde neben den getätigten Analysen ebenso durch eine Online-Umfrage bestärkt, wonach für 66% der Befragten eine ökologische Ausrichtung wichtig ist. Passend zu der ökologischen Ausrichtung ist Aufklärungsarbeit zu betreiben, sowie eigene Projekte, zu realisieren die beispielsweise zum Schutz der Weltmeere beitragen.

Diese Arbeit gibt Aufschluss darüber, aufgrund welcher Leistungen das Unternehmen Puresurfcamp in Santander Marktführer ist und wie ein neugegründetes Unternehmen trotz Marktsättigung ein Surfcamp wirtschaftlich erfolgreich etablieren kann.

Literaturverzeichnis

Bücher

Boyd, D. (2009) :Legends of Surfing, Voyageur Press

Homburg, C./Harley, K. (2009) Marketingmanagement. 3. Auflage, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH

Kampion, D. & Brown, B. (2003). Die Geschichte des Surfens. Köln: Taschen GmbH

Kreuzer, R. (2010). Praxisorientiertes Marketing. 3. Auflage, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH

Kuß, A./Tomczak, T./Reinecke, S.(2007). Marketingplanung. 5. Auflage, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH

Meffert, H. Marketing (1988). Dr. Th. Gabler Verlag

Porter, M. (1999). Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main, Campus Verlag

Schmalen, Helmut/Pechtl, Hans (2006): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. 13. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag

Strauss, S./Götze, R. (2006) : Wave Culture. Faszination Surfen. Rellingen: Wave Culture

Sutherland, B. (1995) : The Stormrider Guide. Low Pressure Publishing.

Winkler, D. (1998). Die Entwicklung des Wellenreitens in der Bundesrepublik Deutschland als Wettkampfsportart. Unveröff. Diplomarbeit, Deutsche Sporthochschule Köln

Wöhe, Günter (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen

Internet

www.asp.com

Cramer, D. (2007): Surfen in Europa – wie der Surfsport nach Europa kam. Zugriff
http://www.wavetours.com/wellenreiten/surfing/history/surfen_in_europa.php

www.fearless-yoga.com/yoga-fr-surfer

www.freshsurf.de

www.klima.org

www.patagonia.com

www.Puresurfcamp.com

www.quicksilver.com

www.spanien-abc.com

www.spanien-heute.de/kantabrien

<http://www.statisticbrain.com/surfing-statistics/>

www.sub-guide.de

www.surfers.com

www.Surfingforlife.com

www.waveculture.com

www.zukunftsinstitut.com/megatrends



Anlagen

An meiner Umfrage haben 61 Personen teilgenommen. 30 Personen sind schon mal mit dem Surfen in Kontakt gekommen, 31 Personen standen zu der Zeit der Umfrage noch nicht mit dem Surfen in Kontakt.



Was ist dein Geschlecht?

männlich

weiblich

Worauf achtest du bei der Auswahl eines geeigneten Surfcamps am meisten?

Preis

Erreichbarkeit

Wetterbedingungen des Landes

Erfahrung der Surflehrer

Ausstattung der Unterkünfte

Zusatzangebote wie z.B. Yoga, Meditation etc.

Welche Leistung sollte das Surfcamp definitiv erbringen? *

Welche Zusatzangebote sind dir neben dem Surfen besonders wichtig? *

Mit wem würdest du ein Surfcamp besuchen? *

alleine

mit Freunden

mit dem Partner/in

Wie wichtig ist es dir während deines Aufenthaltes im Surfcamp neue Kontakte zu knüpfen? *

gar nicht wichtig

nicht besonders wichtig

wichtig

sehr wichtig

äußerst wichtig

Wie wichtig ist dir die ökologische Ausrichtung des Surfcamps? *

(Unter "ökologische Ausrichtung" ist beispielsweise die Herstellung der Surfausrüstungen und der Unterkünfte gemeint (Verwendung ökologisch abbaubarer Materialeien, Nachhaltigkeit etc.)

gar nicht wichtig

nicht besonders wichtig

wichtig

sehr wichtig

äußerst wichtig

Was würdest du unter einem ökologischen Surfcamp verstehen? *

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname